



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공기업 조직문화 유형과
조직효과성 간의 관계에 관한 연구
- 한국공항공사를 중심으로 -

2013년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

김 중 환

공기업 조직문화 유형과
조직효과성 간의 관계에 관한 연구
- 한국공항공사를 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2013년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
김 중 환

김중환의 석사 학위논문을 인준함
2013년 6월

위 원 장 김 준 기 (인)

부위원장 최 중 원 (인)

위 원 엄 석 진 (인)

국문초록

1980년대 신자유주의 등장 이후 공공부문은 효율성 증진을 위해 민간부문의 다양한 경영혁신 기법과 함께 민간기업과 유사한 조직 구조로의 변형 및 제도 도입을 요구받고 있다. 우리나라 공기업들 또한 공공기관으로서 태생적으로 지니는 ‘공공성’은 물론 이윤 추구를 위한 ‘기업성’까지 함께 요구받고 있는 실정이다.

하지만 현실적으로 조직이 가지는 문화유형과 성격에 따라 제도 혹은 구조의 도입이 조직의 효과성 향상에 미치는 영향은 매우 상이하다. 또한 하나의 조직 내에 있는 집단 사이에서도 그 내부에서는 다양한 하위문화가 존재하고 또한 그 것이 조직효과성에 미치는 영향은 각기 다르기 때문에 조직 내 집단의 문화유형에 맞춰 조직관리 방법을 달리해야 하며 각종 제도나 정책의 도입범위 및 속도를 조절해야 하는 것이 사실이다.

이러한 맥락에서 대표적인 공기업 중 하나인 한국공항공사의 구성원들이 인식하고 있는 조직문화 유형이 어떠한지를 살펴보았다. 이와 함께 구성원들의 조직문화 인식 유형이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 이를 위해 본 연구에서는 분석틀을 바탕으로 공기업인 한국공항공사의 전체 조직수준에서 지배적인 문화유형 존재하는지 여부와 각 지방공항에서 하위 문화유형이 존재하는지를 파악하고 조직문화, 개인특성, 조직효과성 간의 관계에 대해 규명하고자 하였다.

상기 연구문제를 규명하기 위해 실증분석을 실시하였으며 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한국공항공사의 조직문화는 합리문화(3.689점)를 중심으로 하면서 위계문화(3.590점)를 가미한 합리중심적 통계지향문화로 나타났다. 이러한 연구 결과는 한국공항공사 구성원들이 위계문화도 강하게 인식하고 있지만 일반적인 행정조직 또는 공공조직과는 달

리 성과지향적인 민간기업의 조직문화 유형을 가장 높게 인식하고 있다는 것을 나타낸다.

둘째, 한국공항공사 소속 지방공항 유형에 따른 조직문화 인식 유형의 차이를 분석한 결과, 합리문화는 흑자공항(3.7199점)이 적자공항(3.5061점) 보다 더 강하게 인식하는 것으로 나타났다.

셋째, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 조직효과성 중 직무만족의 경우 흑자공항에서는 합리문화, 발전문화가 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났고, 적자공항에서는 합리문화가 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직효과성 중 조직몰입의 경우 흑자공항에서는 합리문화, 발전문화, 위계문화가 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 주는 것으로 나타났으며, 적자공항에서는 합리문화만이 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구가 가지는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 연구대상기관이 가지는 의의로서 한국공항공사는 2001년 김포공항의 국제선 기능을 모두 인천국제공항으로 이관하면서 기관의 전체수익 중 70%를 한 순간에 잃어버렸다. 하지만 이후 내부적으로 강도 높은 경영혁신과 다양한 공항 활성화 노력을 바탕으로 지난 수년간 각종 기관평가에서 최고의 성적을 거두고 있다. 이 시점에서 현재 명실공히 우리나라 최고의 공기업으로 인정받고 있는 한국공항공사의 조직문화 유형을 살펴보고 그 개선방향을 제시하는데 연구의 의의가 있다.

둘째, 조사대상자의 개인특성별 조직문화와 조직효과성에 대한 분석을 통해 성별에 따라 조직문화에 대한 인식차이가 존재함을 확인하였다. 그리고 성별, 직군에 따라 조직효과성 인식에 차이가 존재함도 확인하였다. 이에 조직문화의 개선을 위해 이 같은 개인특성별 인식의 차이를 반영한 조직문화 개발이 필요함을 인식하게

되었다.

셋째, 연구범위가 가지는 의의로서 한국공항공사 본사와 김포공항 구성원을 대상으로 조직문화에 대해 연구한 선행연구에 더해 본 연구에서는 그 분석 대상을 지방공항으로까지 확장하였다. 연구결과 한국공항공사 소속 지방공항까지 연구범위를 확장하더라도 민간조직의 조직문화라 할 수 있는 성과중심 문화가 조직전체 차원에서 주된 문화로 나타남을 알 수 있었으며, 이런 점에서 한국공항공사 구성원들의 전반적인 인식은 우리나라의 대표적인 시장형 공기업으로서 타 행정기관 또는 공공기관 구성원이 인식하는 조직문화와는 차별화 된다고 할 수 있다.

넷째, 정책적 시사점이다. 연구 결과 합리문화의 경우 흑자공항(3.7199점)이 적자공항(3.4061점)에 비해 더 높게 인식하는 것으로 나타났는데, 비록 전체 조직수준에서 성과중심의 합리문화가 주된 조직문화이지만 하위조직 간 비교에서 합리문화의 인식 정도는 서로 다르게 나타난 것이다. 이는 공기업에서 평가제도, 보수제도 등 새로운 민간의 제도들을 도입함에 있어 하위조직 구성원들이 인식하는 조직문화를 고려하여 도입 속도나 범위를 달리해야 할 필요성을 제시하는 것이다.

주요어 : 공기업, 조직문화, 조직효과성, 직무만족, 조직몰입

학 번 : 2012-22759

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	5
제 2 장 조직문화와 조직효과성의 이론적 배경 ...	7
제 1 절 조직문화에 대한 고찰	7
1. 조직문화의 개념	7
2. 조직문화의 유형	9
3. Quin의 경쟁가치모형	11
제 2 절 조직효과성에 대한 이론적 논의	13
1. 조직효과성의 개념 및 측정지표	13
2. 직무만족	16
3. 조직몰입	17
제 3 절 조직문화와 조직효과성에 관한 연구경향	18
제 3 장 연구 설계 및 분석 방법	20
제 1 절 분석의 틀 및 가설 설정	20
1. 분석의 틀	20
2. 가설의 설정	21
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법	25
1. 조직문화	25
2. 조직효과성	26

제 4 장 실증분석 및 결과해석	28
제 1 절 조사 및 분석방법	28
1. 설문대상 및 조사방법	28
2. 설문지의 구성	29
3. 자료분석 기법	30
제 2 절 분석자료의 타당성과 신뢰도 검증	30
1. 타당성 분석 결과	30
2. 신뢰도 분석 결과	33
3. 변수간의 상관관계 분석	34
제 3 절 조사자료의 일반현황	35
1. 조사대상의 인구통계학적 특성	35
2. 주요변수들의 차이분석	36
제 4 절 가설의 검정 및 해석	47
1. 조직문화 분석	47
2. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석	54
3. 가설검정 결과 요약	58
 제 5 장 결 론	 60
제 1 절 연구결과의 요약	60
1. 인구통계학적 특성에 따른 조직문화와 조직효과성 차이분석 ...	61
2. 조직문화에 대한 차이분석	62
3. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석 ...	63
제 2 절 연구의 의의 및 시사점	63
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	66
 참고문헌	 67
Abstract	77

표 목차

[표 3-1] 공항별 유형에 따른 조직문화와 조직효과성의 관계	24
[표 4-1] 설문지 배포 및 응답현황	28
[표 4-2] 설문지의 구성	29
[표 4-3] 조직문화의 요인분석 결과	31
[표 4-4] 조직효과성의 요인분석 결과	32
[표 4-5] 신뢰도 분석 결과	34
[표 4-6] 변수간의 상관관계 분석 결과	34
[표 4-7] 조사대상의 인구통계적 특성	35
[표 4-8] 성별에 따른 조직문화 차이분석	37
[표 4-9] 연령에 따른 조직문화 차이분석	38
[표 4-10] 학력에 따른 조직문화 차이분석	38
[표 4-11] 직군에 따른 조직문화 차이분석	39
[표 4-12] 직급에 따른 조직문화 차이분석	40
[표 4-13] 근속년수에 따른 조직문화 차이분석	41
[표 4-14] 성별에 따른 조직효과성 차이분석	42
[표 4-15] 연령에 따른 조직효과성 차이분석	43
[표 4-16] 학력에 따른 조직효과성 차이분석	43
[표 4-17] 직군에 따른 조직효과성 차이분석	44
[표 4-18] 직급에 따른 조직효과성 차이분석	45
[표 4-19] 근속년수에 따른 조직효과성 차이분석	46
[표 4-20] 근무지역에 따른 조직효과성 차이분석	47
[표 4-21] 공항별 조직문화 차이분석	50
[표 4-22] 공항유형에 따른 조직문화 차이분석	52
[표 4-23] 흑자공항의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향	55
[표 4-24] 흑자공항의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향	56

[표 4-25] 적자공항의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향	57
[표 4-26] 적자공항의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향	58
[표 4-27] 가설의 검증결과	59

그림 목차

[그림 2-1] 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형	11
[그림 3-1] 분석의 틀	20
[그림 4-1] 한국공항공사 전체 조직수준의 조직문화 유형	48
[그림 4-2] 공항별 조직문화	51
[그림 4-3] 공항유형별 조직문화	53

부록 목차

[부록 1-1] 설문지	72
--------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

본 연구는 시장형 공기업인 한국공항공사(이하 공항공사) 직원이 인식하는 조직문화를 파악하고 그러한 조직문화 유형이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것을 주목적으로 한다. 이를 위해 공항공사가 운영하고 있는 국내 공항들을 재정자립도에 따라 2개 유형으로 분류하여 살펴봄으로써 공항공사의 지사조직에서는 어떠한 조직문화가 존재하는지 확인한다. 아울러 상기 조직유형 별로 어떤 문화가 구성원들의 조직효과성에 의미 있는 영향을 미치는지도 확인한다. 그리하여 대표적인 공공기관인 공항공사의 바람직한 조직문화 형성과 조직효과성 향상을 위한 시사점을 제시하고자 하는 것이다.

1980년대 신자유주의의 등장과 함께 작은 정부를 지향하는 정부개혁 및 신공공관리론의 대두는 공공부문에 대하여 효율성 증진을 위한 혁신과 변화를 요구하게 만들었다. 이러한 흐름은 공공부문의 효율성 증진을 위하여 민간부문의 다양한 경영혁신 기법들을 도입하여 적용하는 것뿐만 아니라 민간기업과 유사한 조직구조와 제도로의 변형도 함께 요구하고 있다 (이상철 · 권영주, 2008: 143).

특히 우리나라 공기업들은 공공기관으로서 태생적으로 지니는 ‘공공성’은 물론 이윤 추구를 위한 ‘기업성’까지 함께 요구받고 있는 실정이다. 이에 이들 공기업들은 다양한 시장지향적인 조직구조와 제도를 도입하여 각자의 설립목적 달성을 통한 고객만족도 향상 및 조직의 효율성 제고를 위한 노력을 동시에 기울여 왔다.

하지만 조직을 관리함에 있어서 합리적인 제도와 올바른 구조를 정착 시키면 그 조직은 잘 운영되고 효과성 또한 아주 높을 것으로 기대하였으나, 현실적으로는 그 조직의 문화유형과 그 성격에 따라 매우 상이한 결과를

놓고 있다(주호진, 2003). 또한 많은 연구들에서 지적하듯이 구조 및 제도 중심의 개혁은 조직문화에 대한 간과 또는 조직문화와 제도와의 부적합으로 인해 원래 의도한 성과가 나타나지 않거나 오히려 조직효과성을 저해한다는 비판이 제기되고 있다(양기용, 2004; 허철행, 2002).

이런 맥락에서 현재 기획재정부가 공기업들에게 적용하고 있는 각종 시장지향적인 정책이나 제도들을 각 공기업에서 받아들여 획일적 잣대로 하위조직에 적용하는 것은 오히려 조직효과성을 해칠 소지가 있을 것으로 예상된다. 공공부문의 조직, 인사, 보수체계 등에 민간의 경영기법을 도입하는 신공공관리(New Public Management: NPM) 정책을 적극 수용한 이후 제도의 도입에만 치중한 나머지 각 공기업이 자신들의 하위 조직들에 존재하는 고유한 조직문화는 도외시 한 것이 사실이다. 그러나 조직문화란 업종이나 규모 등과 같은 조직특성 및 조직이 처한 상황에 따라 달라지므로 조직관리 및 조직효과성 제고를 위해 새로운 구조나 제도를 도입할 경우에는 조직이 가지고 있는 특성 등을 반드시 감안해야 하는 것이다.

이상철·권영주(2008)는 공기업 유형별로 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 분석하면서 공기업의 유형을 ‘공익형’과 ‘기업형’으로 분류하여 연구하였다. 공기업의 업무특성이나 고객, 지원형태, 자립성 등에 따라 공공성이 더 강조되는 공기업이 있는가 하면 기업성이 더 강조되는 공기업도 있기 때문이다. 연구 결과, 공익형과 기업형 모두 조직문화는 유사한 형태를 보이지만 그럼에도 불구하고 경영성과에 미치는 영향에 있어서는 분명한 차이를 보인다고 하면서 이러한 분석결과는 조직의 특성과 주요문제에 대한 구성원들의 공유된 가치관과 신념 및 전제를 조직문화로 볼 때, 경영성과 향상의 요인으로 작용하는 조직문화가 공익형과 기업형이라는 기관유형의 차이에 따라 달라질 수 있다는 사실을 보여주고 있다고 하였다.

김호정(2004)은 ‘행정조직’과 ‘기업조직’의 조직문화를 비교하고 조직문화와 조직효과성의 관계를 비교분석하면서 구청, 경찰서, 제조업체, 첨단산업체의 조직문화에 대해 연구하였다. 연구결과 업종에 따라 조직문화의 유형이 다를 수 있음을 지적하면서 업종이 다르면 조직이 직면하는

환경이 달라지고 이용하는 기술수준도 달라지며 특히 행정조직과 기업 조직에는 이 외에도 조직의 설립목적과 조직구조 및 성장에도 차이가 날 수 있다고 하면서, 문화유형 비교에서 두 조직은 서로 다른 유형의 문화가 강하며 조직효과성에 의미있는 영향을 미치는 문화유형 또한 행정조직과 기업조직이 서로 다른 것으로 분석하였다. 이것은 행정조직의 문화(행정 문화)는 분명히 기업조직의 문화(기업문화)와 다르다는 사실을 전한다고 하면서 행정문화의 변동을 위해 선불리 기업문화의 변동 교훈이나 그 이론을 적용하는 실수를 범하지 말아야 할 것이라고 하였다.

조준석·임도빈(2010)은 행정조직이라 하여도 그 내부의 문화가 비슷 비슷한 점도 있지만, 특정 행정조직마다 그 문화가 특수한 면도 많다고 하면서, 그 예로 같은 채정부 안에서도 예산실과 다른 국과는 그 분위기가 많이 다르며 이와 같은 경우는 중앙기관과 지방기관 사이, 기술직과 행정직들 사이 그리고 기타 각종 비공식적 기준에 의한 집단들 사이에도 그 문화가 다르다고 하였다.

위의 선행연구에서와 같이 공공부문과 민간부문의 조직문화가 서로 다르며, 같은 공공부문 내에서도 조직유형(공익형·기업형)에 따라 각자 다른 조직문화를 보유하고 있다. 또한 하나의 조직 내에 있는 집단이라 하더라도 그 내부에서는 다양한 문화가 존재한다. 즉, 조직문화 유형은 그 조직의 특성에 따라 너무나도 다양하기 때문에 그 문화유형에 맞춰 조직 관리 방법을 달리해야 하며 각종 제도나 정책의 도입범위 및 속도를 조절해야 하는 것이다.

그렇다면 본 연구의 분석대상인 공항공사의 경우 어떤 조직문화를 보유하고 있는지 그리고 하위조직 별로 서로 다른 조직문화가 존재하는지 의문을 가질 수 있을 것이다. 이에 대해 이제운(2011)은 공항공사의 ‘본사’ 및 김포공항을 관리·운영하는 ‘서울지역본부’를 그 분석대상으로 하여 조직위계에 따른 조직문화 인식 유형과 조직효과성에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 연구 결과, 공항공사의 경우 본사와 지사인 서울지역본부 모두 공공조직의 지배적인 문화유형으로 평가되는 위계문화 보다 성과지향의 합리문화가 가장 지배적인 문화유형인 것으로 나타났다. 그리고 문

화유형과 조직효과성의 관계에서도 정도의 차이는 있지만 본사 및 서울지역본부 모두 합리문화가 경영성장에 유의미한 긍정적인(+) 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다.

하지만 상기 공항공사 조직문화에 대한 선행연구는 분석의 대상을 본사와 서울지역본부로 한정하고 있어 적용대상 범위의 측면에서 한계점을 지니고 있다. 공항공사는 본사를 비롯하여 김포공항 등 국내에 총 14개 공항을 관리·운영하고 있는데 반해 분석대상은 사업장이 모두 서울에 위치하고 있다. 그리고 공항 규모를 고려할 경우 연중 1,800만명 이상의 여객을 처리하는 공항에서부터 연중 6,000명도 채 되지 않는 공항에 이르기까지 너무나 광범위하여 과연 규모가 작고 재정자립도가 낮은 지방공항(적자형 공항)의 경우에도 선행연구 결과와 같은 성과지향의 합리문화가 지배적인 문화유형이며 조직효과성에 긍정적인(+) 영향을 미칠지는 의문이 드는 것이 사실이다.

실제로 공항공사는 2006년 내부경영평가 제도를 도입하면서 본·지사 모든 팀을 하나의 군으로 편성하여 동일하게 평가하였으나, 현재는 공항별 특수성 등을 감안하여 3개의 평가군(본사군, 지역본부군, 지사군)으로 나누어 평가하고 있다. 이에 더해 내부 구성원들이 이용하는 사내 사이버 게시판에는 팀별 평가결과에 따른 성과급의 차등폭 또한 평가군에 따라 다르게 적용해야 한다는 의견이 적잖이 올라오고 있는 실정이다.

그러므로 본 연구의 목적은 첫째, 김포공항을 비롯한 그 외 지방공항으로까지 연구의 범위를 확장하여 각 공항의 문화유형을 실증 분석함으로써 선행연구와 차이가 있는지 확인하는 것이다. 둘째, 어떤 문화가 구성원들의 조직몰입과 직무만족 향상에 의미 있는 영향을 미치는지 역시 연구의 범위를 확장하여 실증 분석하는 것이다. 이를 통해 공항공사의 바람직한 조직문화 형성과 조직효과성 향상을 도모하고, 구성원의 개인 만족도 증진과 조직의 효율적 운영관리로 조직전체의 공공성 및 기업성 향상을 위한 조직문화 관리측면에서의 시사점을 모색해 보고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

연구의 범위는 크게 적용대상과 내용으로 구분할 수 있으며, 본 연구에서는 다음과 같이 한정하여 분석하도록 한다.

먼저 연구의 대상은 2011년도 공기업 경영평가 결과 109개 기관 중 유일하게 최고등급인 S등급을 받은 한국공항공사로 하였다.

공항공사는 공기업 선진화 및 경영효율화 과정에서 기관의 조직, 인사, 보수체계 등 전 분야에 걸쳐 혁신과 변화를 위한 다양한 제도를 선도적으로 도입한 바 있다. 하지만 공항공사에서 관리·운영 중인 공항들은 김포, 김해, 제주 등 소위 “기업성”을 특징으로 재정자립도가 높은 “흑자공항”들과 기타 11개 지방공항과 같이 “공익성”을 특징으로 재정자립도가 취약한 “적자공항”들로 명확하게 구분된다. 이에 조직문화 및 조직효과성에 대한 조직 구성원들의 인식에도 각 공항별로 차이가 존재하고 있을 것이라 예상되어 연구대상으로 선정하였다.

연구내용으로는 제 1장에서 본 연구의 목적과 필요성, 연구의 범위와 방법 등을 제시한다.

제 2장은 이론적 배경으로서 조직문화와 조직효과성의 기본개념과 선행연구들을 설명하고, 문화 유형적 접근 방법 중 경쟁가치모형을 중심으로 공항공사의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 본 연구의 연구모형 및 가설도출을 위한 논리적 구성을 실시하였다.

제 3장은 분석틀의 설정, 연구가설의 도출, 변수의 조작적 정의 및 측정방법으로 이루어졌다.

제 4장은 실증분석으로 먼저 설문대상 및 방법, 설문지 구성, 자료 분석 기법, 자료의 타당성과 신뢰성 검증 및 인구통계학적 특성, 주요변수들의 차이분석 등 일반현황을 분석한 후 공항공사의 조직문화와 조직효과성이 어떠한 지를 구체적으로 파악하고 가설을 검증하였다.

마지막 제 5장에서는 연구결과를 요약하고 연구의 의의 및 시사점을 제시하고 향후 바람직한 연구방향에 관해 언급하였다.

상기 연구내용 수행을 위해 문헌조사와 설문조사를 병행 실시하였다.

설문은 공항공사 소속 구성원을 대상으로 설문지를 배부하여 전수조사를 실시하였으며, 회수된 설문지는 SPSS 19.0을 사용하여 통계 분석을 실시하고 분석결과의 질적 수준 제고를 위해 공항공사 본·지사 실무담당 직원들과의 직접면담(interview)을 실시하였다.

제 2 장 조직문화와 조직효과성의 이론적 배경

제 1 절 조직문화에 대한 고찰

1. 조직문화의 개념

“19세기 후반 인류학에서 문화의 개념에 대한 문제가 제기 된 이후 사회과학에서는 문화를 특정조직이나 그 하부조직만이 공유하는 것 또는 특정집단의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치, 태도, 사고방식 그리고 관념을 포함하는 총체라고 규정하고 있다(백완기, 1991: 3; 한영환, 1998: 4; Gordon, 1991: 396-401). 또한 Hofstede(1980)는 문화의 개념을 ‘한 그룹과 다른 그룹을 구별 짓는 사고와 감정 그리고 잠재적 행동의 유형(patterns of thinking and feeling and potential acting)’으로 규정하고 문화를 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계로 보기도 한다.”(주효진, 2004)

문화에 대한 정의가 다양하듯 조직문화에 대해서도 여러 학자들이 다양하게 정의하고 있다. 조직문화에 대한 구체적인 학문적인 연구가 시작된 것은 1970년대 후반부터이며, Pettigrew가 학술논문에서 최초로 조직문화라는 용어를 사용한 이래 1980년대 들어 이 분야에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 그는 조직문화란 주어진 시간에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템이며 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직의 총체적 개념의 원천으로 정의하였다(Pettigrew, 1979). 이후에도 많은 학자들이 조직문화의 개념에 대해 정의하였는데, 이를 차례대로 살펴보면 다음과 같다.

1) 1980년대 조직문화의 개념

조직문화는 조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준이 되기도 하며(Ouchi, 1981), 사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 조직이 강조하고 있는 지배적인 가치관, 조직 구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학이라고 규정되기도 한다(Schein, 1985). 또한 조직문화란 조직구성원들에게 공유되고 새로운 구성원들에게 옳은 것으로 전송되는 가치, 신념, 이해의 총체라고 정의되기도 한다(Duncan, 1989).

2) 1990년대 조직문화의 개념

Dension(1990)은 조직문화란 일련의 조직관리 실행 및 행동뿐만 아니라 조직 관리시스템의 기초가 되는 조직의 가치, 신념 및 원칙이라고 정의하였고, 도운섭(1999b: 9)은 조직문화란 조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직 외부에 대한 적응과 내부의 통합 문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소 또는 패턴으로 규정하였다.

3) 2000년대 조직문화의 개념

문대성·천길영(2001)은 조직문화를 조직구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들이는 보편적인 가치체제로 규정하였으며, Hofstede(2001)는 조직문화를 특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념으로 보고 있다.

Martin(2002)은 조직문화를 한 조직 내에서 다양한 형태가 존재하고 하위문화들(subcultures) 사이에 잠재적인 갈등이 있으며 또한 조직 구성원들 사이에서 거의 일치(consensus)하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화 되어 있다고 하였다.

이상과 같이 조직문화에 대한 정의를 종합해 보면, “조직문화는 ‘공유된

가치, 신념으로서의 문화', 즉 구성원들이 가지고 있는 비가시적인 요소를 정의하는 유형과 '이야기, 언어, 의식적으로서의 문화', 즉 가시적인 요소로 정의되고 인류학적 개념과 관련되며, 사회적으로 형성되고 변화가 어렵다는 속성을 가지고 있는 것으로 파악되고 있다. 조직문화는 조직이 만들어낸 것으로서 조직의 하위시스템, 즉 내부변수로 볼 수 있다."(김강식, 2010)

2. 조직문화의 유형

선행연구들을 살펴보면 조직문화의 유형에 관해 학자들마다 다양하게 정의하고 있다. 이를 살펴보면 다음과 같다.

"한 조직은 경험의 세계를 통해서 공유된 가치, 신념, 규범의 세계를 창출해 나가며 조직의 공유된 가치는 조직의 전통가치, 기본목적, 인간관, 세계관 등이 포함되며, 조직구성원들이 공통으로 가지는 신념과 지침으로서 조직문화 유형에 가장 중요한 요소가 된다."(도운섭, 1999a)

또한 "기존 연구들을 보면 조직문화는 학자들마다 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성을 강조하느냐에 따라 다양하게 조직문화 유형을 분류하고 있어 유형분류에 있어 일반적인 기준을 적용하기 어렵다."(문현집, 2009)

하지만 "대부분의 선행연구들이 하나의 변수나 속성을 중심으로 한 일차원적인 분류와 두개의 속성이나 변수를 기준으로 한 이차원적인 분류로 조직문화 유형을 분류하고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 국내 연구들의 경우 조직문화에 대한 유형구분을 대부분 이차원적인 분류로 구분하여 시도하고 있다."(주효진, 2003)

이차원적 분류기준에 의한 조직문화 유형에 대한 선행연구를 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 1980년대 선행연구

조직문화 유형은 활동에서의 위험의 정도 및 그 활동결과에 대한 피드백 속도를 기준으로 하여 '과업-휴식 병존문화', '강인한 남성적 문화', '과정 중심문화', '운명적인 투기문화'로 구분되기도 하였으며(Deal & Kennedy, 1982), 개인의 동기유발 요인에 기업문화 유형을 적용시켜 '혁신적 문화', '후원적 문화', '관료적 문화'로 구분되기도 한다(Wallach, 1983).

그리고 현실지각 차원 및 행동패턴에 따라 '합리적 문화', '진취적 문화', '보존적 문화', '친화적 문화' 등으로 분류되기도 하였다(서인덕, 1986).

2) 1990년대 선행연구

환경에 대한 자세 및 구조적 유연성을 분류기준으로 하여 '진취적 문화', '카리스마적 문화', '적응적 문화', '관료적 문화'가 조직문화 유형으로 제시되기도 하였으며(박노운, 1997), 공공조직에서 측정이 가능한 관료행태를 분류기준으로 하여 '권위주의 문화', '연고주의 문화', '형식주의 문화', '과업지향적 문화' 등 4가지의 문화 유형으로 분류되기도 하였다(도운섭, 1999a).

3) 2000년대 선행연구

신축성-안정성 차원과 내부지향-외부지향 차원의 두 가지 분류기준을 이용한 경쟁가치모형(CVM)을 통해 조직문화 유형을 '집단문화', '발전문화', '위계문화', '합리문화'로 분류되기도 하였으며(김호정, 2002b), 상호동질성을 갖는 요인을 중심으로 '개인주의 문화', '집단주의 문화', '권위주의 문화', '민주주의 문화'로 분류되기도 하였다(황창연, 2003a).

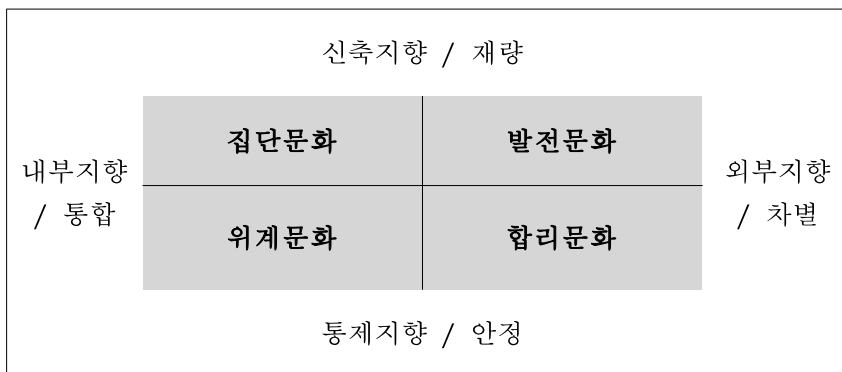
3. Quinn의 경쟁가치모형

경쟁가치모형은 조직 내에서 존재하는 모순적 가치 추구 경향을 나타내고 있는 것으로서 다양한 조직효과성에 관한 개념들을 분석하기 위한 틀로서 제시된 것이었으나 이 후 조직문화의 유형을 규명하기 위한 분석틀로 변용되었다.(Quinn & kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)

경쟁가치모형을 구성하는데 있어서는 크게 두 가지 기본적인 차원이 존재한다. 먼저 수직 차원은 ‘신축지향/재량’ 및 ‘통제지향/안정’이라는 상호 모순적 가치들로 구성되어 있으며, 수평 차원은 ‘내부지향/통합’ 및 ‘외부지향/차별’이라는 모순적 가치로 구성되어 있다. 신축성과 재량은 조직구조에 대한 유연성 선호를 반영하는 것으로 분권화와 다양성(차별화)을 강조하는 반면 통제지향과 안정이란 집권화와 통합을 강조한다. 그리고 내부지향과 통합적 조직문화는 조직 내부의 조정과 균형을 강조하고, 외부지향과 차별적 조직문화는 조직이 처한 외부 환경에의 적응, 경쟁을 강조한다.

이렇게 경쟁가치모형에서는 다음 그림 <그림2-2>와 같이 두 가지 축을 기준으로 네 가지 조직문화 유형을 도출할 수 있다.

<그림 2-1> 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형



출처 : 이정주(2006) 재인용

이러한 4가지 유형의 조직문화의 내용과 특징을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.(이제윤, 2011)

첫째, 집단문화(group culture)는 인간관계모형(human relation model)이라고도 하며, 신축재량, 사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지 통합을 강조하고, 구성원들의 신뢰, 팀워크 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다. 조직효과성의 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다.

둘째, 발전문화(development culture)는 개방체계모형이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 인정한다. 발전문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과의 일체감을 촉진시킨다.

셋째, 위계문화(hierarchy culture)는 내부과정모형이라고도 하며, 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 강조점을 두고 있다. 즉, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 계층제적인 강력한 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

넷째, 합리문화(rational culture)는 합리적 목적모형이라고도 하며, 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 관심사보다는 외부환경 변화에 초점을 두고 있다. 또한 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다.

제 2 절 조직효과성에 대한 이론적 논의

1. 조직효과성의 개념 및 측정지표

조직효과성 또는 성과(organizational effectiveness or performance)를 극대화하는 것은 전통적 조직이론에서 뿐만 아니라 현대의 조직이론에서도 조직연구의 궁극적인 목적일 것이다. 그러나 조직이나 목표를 보는 시각의 다양성 및 측정상의 어려움으로 인해 효과성에 대해 모든 조직에 보편적으로 적용되는 합의된 개념을 도출하기는 힘들 것이다.

조직효과성 개념과 측정지표에 대한 국·내외 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

1) 조직효과성의 개념

Georgopolous & Tannenbaum(1957)은 조직 효과성을 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없고, 그 구성원에 대한 부당한 압력을 초래하지 않으면서 조직의 목표를 달성하는 것이라고 하였으며, Bennis(1962)는 조직 효과성을 조직의 건강(organizational health)이라는 개념을 빌어서 규정하고 있다.

Friedland & Pickle(1968)은 조직 효과성이란 기업의 수익성과 구성원의 욕구충족 및 사회에 대한 기여도를 포함하는 개념이라고 정의 하였으며, Price(1968)는 조직 효과성이란 목표달성의 정도를 의미한다고 규정하고, 생산성, 사기, 적합성 등의 변수를 사용해 구체적으로 정의하였다.

Mott(1972)는 조직 효과성이란 조직의 권력중심을 활동, 생산, 적응에 동원시키는 조직의 능력이라고 정의하였다. 즉, 효과적인 조직은 다른 유사한 조직보다 더 많고 우수한 산출을 가져오며, 더욱 효과적인 환경과 내부의 문제에 적응한다는 이른바 조직을 변화에 능동적으로 대처하는 보합체로 보았으며, Georgious(1973)는 조직효과성은 조직구성원들에게 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의

능력이라고 했고, Steers(1975)는 조직 효과성을 회소하고 가치 있는 자원을 획득하고 활용할 수 있는 조직의 능력이라고 하면서 환경에의 적응성과 신축성, 생산성, 직무만족, 적합성, 자원획득 등을 주요변수로 제시하였다. Campbell(1977)은 기존의 연구를 검토한 결과, 조직효과성의 지표로 생산성, 능률, 수익, 품질, 사고의 빈도, 성장성, 결근율, 이직률, 직무만족도, 안정성, 동기부여, 통제, 신속성, 유연성과 적응성, 환경의 이용도 등 30여개 변수를 제시하고 있다.

Banner & Gagne(1995)는 조직효과성에 대하여 합의된 견해는 없을 뿐만 아니라 그것을 측정하는 것에 대한 합의도 없음을 지적하면서 생산성, 효율성, 질, 성장, 의사소통, 직무만족, 안정성 등이 조직효과성의 개념에 포함될 수 있음을 지적하고 있다.

Brewer & Solden(2000)은 조직성과를 능률성, 효과성, 및 공정성의 관점에서 보면서 내적·외적 능률성, 내적·외적 효과성, 내적·외적 공정성의 여섯 가지 차원으로 세분화한 다음 조직성과를 평가하였다. 또한 문대성·천길영(2001)은 조직 효과성을 조직구성원의 능력을 자극하여 조직의 성과를 높일 수 있는 관리체계를 확립하는 것으로 보았으며, 장태윤·박찬식(2001)은 개방시스템이라는 측면에서 외적환경에 대응해 가는 행동체계이며, 조직구조의 안정과 유지를 의미하는 것이라고 정의 하면서 조직몰입, 적응성, 직무만족, 의사소통 등의 요인들을 가지고 실증적 분석을 하였다.

이를 종합해 보면, 조직효과성에 대해 합의된 개념은 없지만 얼마나 효과적으로 조직이 목적인 바를 달성할 수 있는가를 의미하는 것이며, 매출액 또는 영업수익률 등과 같은 재무적 측면에서의 양적이고 객관적인 지표와 조직몰입도 및 직무만족, 애착도 등과 같은 질적이고 주관적인 지표를 모두 조직효과성의 개념으로 사용하고 있다.

2) 조직효과성 측정지표

조직유효성의 측정에 대한 연구는 이론과 측정기준, 측정방법 등이 연구자에 따라 다양하게 나타나고 있다. 이에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

Parson(1960)은 조직의 효과성을 측정하는 기준은 그 조직이 네 가지 기능, 즉 적응(adaptation), 목표성취(goal attainment), 통합(integration), 조직문화의 창출과 유지(latency) 기능을 얼마나 잘 수행하느냐가 되어야 한다고 보았으며, Steers(1975)는 조직효과성 측정기준 중 가장 많이 사용되고 있는 것은 적응 능력과 이와 관련된 개념인 탄력성 및 기술혁신 이라고 하였다.

한편, Dalton 등(1980)은 경제적 성격과 심리적 성과를 조직효과성의 평가지표로 구분하여 제시하였고, 기존의 연구자들이 경제적 성과지표 보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔다고 주장하였다. Lawless(1972)에 의하면 개인수준의 효과성은 집단수준의 효과성을 결정한다고 주장하였다. 즉, 그는 조직효과성에 영향을 미치는 변수는 개인 또는 집단 수준의 변수들에 의하여 직접적이거나 간접적으로 영향을 받는다고 보았다.

이렇게 다양하게 정의되고 있는 조직효과성에 대한 개념 및 측정지표들의 선행연구 결과들을 정리해 보면 조직효과성 측정지표로서 직무만족과 조직몰입을 가장 많이 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

“직무만족과 조직몰입이 구성원들의 태도변수로서 성과를 직접적으로 나타내는 것은 아니지만, 이들은 재무적인 성과, 이직의도 등과 큰 상관 관계를 가지는 변수로서 연구자들 간에 가장 일반적으로 사용되고 있으며, 개인과 집단 및 조직수준의 조직효과성을 가장 잘 나타낸다 할 수 있다.” (문현집, 2009). 따라서 본 연구에서도 조직효과성의 측정지표로서 질적 지표인 직무만족, 조직몰입을 사용하여 연구하고자 한다.

2. 직무만족(Job Satisfaction)

1920년대 초반까지 학자들은 노동자들에게 노동에 대한 적절한 보상만 해준다면 직무에 대해 만족해할 것이라 생각했다. 하지만 1923년 Elton Mayo(1923)가 직무만족에 '정서'라는 개념을 도입한 이후 Hoppock(1935)에 의해 본격적으로 노동자의 직무만족이 연구의 대상이 되었으며, 그는 직무만족이란 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 정의하였다.

Alderfer(1972)는 직무만족을 인간의 건강·안전·귀속·존경·성장 등 제반 욕구의 차원에서 설명하면서 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 태도이며, 직무 자체 또는 그 것을 수행한 결과로 충족되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태라고 정의하였다.

또한 McCormick & Tiffin(1974)은 각 개인의 평가체제에 따라 상이한 형태를 나타내기는 하지만 직무만족이란 직무로부터 경험하는 욕구충족의 정도라고 하였으며, Locke(1976)는 종업원 자신의 직무에 대한 평가 결과로서 유쾌하거나 긍정적인 정서 상태라고 정의하였다.

McCormick & Ilgen(1985)은 직무만족을 구성원이 직무와 관련하여 가지는 감정적 태도라고 하였으며, Agho(1993)는 근로자가 직무와 작업 환경에 대해 가지는 긍정적·부정적 인식을 바탕으로 한 태도를 의미한다고 하였다.

이러한 선행연구들의 직무만족에 대한 정의를 종합해 보았을 때, 직무만족(Job satisfaction)은 소망하는 결과와 실제적 결과간의 비교를 바탕으로 한 직무에 대한 구성원의 정서적 반응이라고 정의할 수 있다(박순애, 2006). 따라서 본 연구에서는 직무만족을 “조직구성원이 자신의 직무와 관련하여 가치를 성취하는 과정에서 느끼게 되는 결과에 대한 전반적인 만족정도, 직무자체와 임금, 인사제도, 대인관계 등 사회생활 전반에 걸친 만족과 보람 등 정서적·감정적 만족상태”(이제윤, 2011)라고 정의한다.

3. 조직몰입

직무만족이 조직에 소속된 구성원 개인의 직무에 대한 태도라고 한다면 조직몰입이란 구성원들이 자신의 조직에 대해 가지는 애착심, 헌신 또는 희생 의지라고 볼 수 있다. 하지만 조직몰입에 대해 지금까지 수많은 학자들의 연구가 이어져 왔지만 연구목적의 다양성 등으로 인해 아직까지 보편화된 정의가 내려져 있지는 않은 것 같다.

조직몰입에 대한 개념을 살펴보면 기존의 투자 때문에 지속적인 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상(Becker, 1960) 또는 개인이 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하는 정도, 자신의 작업역할에 대해서 심리적으로 몰입하는 정도, 조직에 대한 애정적 느낌과 애착으로서의 충성심의 정도(Buchanan, 1974)라고 정의하고 있다.

또한 조직몰입의 유형으로 Allen & Mayer(1990)는 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입 등 세 가지로 구분하면서, 정서적 몰입을 가진 종업원은 정서적인 애정 때문에, 계속적 몰입을 가진 종업원은 조직을 그만둠으로써 발생하는 비용 등을 감안하여 그리고 규범적 몰입을 가진 종업원은 의무감 때문에 조직에 계속 남아 있게 된다고 보았다.

이러한 개념들을 종합해 볼 때, 조직몰입은 '개인이 자기가 속한 조직에 대해 일체감을 가지고 얼마만큼 몰두할 수 있느냐 하는 정도'라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 조직몰입을 조직에 대한 개인의 동일시 및 조직에 대한 충성을 의미하는 정도로서 회사의 일원임을 자랑스럽게 생각하며, 회사조직의 문제를 자신의 문제처럼 생각하고 회사를 위해 최선을 다하는 정도라고 정의한다.

제 3 절 조직문화와 조직효과성에 관한 연구경향

선행연구에서 조직문화와 조직효과성 간에 관계를 규명하려는 노력들은 대부분 어떤 특정한 조직문화 유형이 조직효과성을 향상시키는가를 찾는다는 관점이었다. 이러한 점에서 본 연구와 관련이 있는 공공기관 또는 공기업에 관한 선행연구는 그리 많지 않은 것이 사실이다.

하지만 대표적으로 이상철·권영주(2008)는 공기업 유형별로 조직문화가 경영성과에 미치는 영향을 분석하면서 공기업의 유형을 ‘공익형’과 ‘기업형’으로 분류하여 연구하였다. 공기업의 업무특성이나 고객, 지원형태, 자립성 등에 따라 공공성이 더 강조되는 공기업이 있는가 하면 기업성이 더 강조되는 공기업도 있기 때문이다. 연구 결과, 공익형과 기업형 모두 조직문화는 유사한 형태를 보이지만 그럼에도 불구하고 경영성과에 미치는 영향에 있어서는 분명한 차이를 보인다고 하면서 이러한 분석결과는 조직의 특성과 주요문제에 대한 구성원들의 공유된 가치관과 신념 및 전제를 조직문화로 볼 때, 경영성과 향상의 요인으로 작용하는 조직문화가 공익형과 기업형이라는 기관유형의 차이에 따라 달라질 수 있다는 사실을 보여주고 있다고 하였다.

김호정(2004)은 ‘행정조직’과 ‘기업조직’의 조직문화를 비교하고 조직문화와 조직효과성의 관계를 비교분석하면서 구청, 경찰서, 제조업체, 첨단산업체의 조직문화에 대해 연구하였다. 연구결과 업종에 따라 조직문화의 유형이 다를 수 있음을 지적하면서 업종이 다르면 조직이 직면하는 환경이 달라지고 이용하는 기술수준도 달라지며 특히 행정조직과 기업조직에는 이 외에도 조직의 설립목적과 조직구조 및 성장에도 차이가 날 수 있다고 하면서, 문화유형 비교에서 두 조직은 서로 다른 유형의 문화가 강하며 조직효과성에 의미 있는 영향을 미치는 문화유형 또한 행정조직과 기업조직이 서로 다른 것으로 분석하였다. 이것은 행정조직의 문화(행정문화)는 분명히 기업조직의 문화(기업문화)와 다르다는 사실을 전한다고 하면서 행정문화의 변동을 위해 선불리 기업문화의 변동 교훈이나 그 이론을 적용하는 실수를 범하지 말아야 할 것이라고 하였다.

조준석·임도빈(2010)은 행정조직이라 하여도 그 내부의 문화가 비슷 비슷한 점도 있지만, 특정 행정조직마다 그 문화가 특수한 면도 많다고 하면서, 그 예로 같은 재정부 안에서도 예산실과 다른 국과는 그 분위기가 많이 다르며 이와 같은 경우는 중앙기관과 지방기관 사이, 기술직과 행정직들 사이 그리고 기타 각종 비공식적 기준에 의한 집단들 사이에도 그 문화가 다르다고 하였다.

이제윤(2011)은 한국공항공사의 '본사'와 김포공항을 관리·운영하는 '서울지역본부'를 그 분석대상으로 하여 조직위계에 따른 조직문화 인식 유형과 조직효과성에 미치는 영향에 관해 연구하였다. 연구 결과, 공항공사의 경우 본사와 지사인 서울지역본부 모두 공공조직의 지배적인 문화 유형으로 평가되는 위계문화 보다 성과지향의 합리문화가 가장 지배적인 문화유형인 것으로 나타났다. 그리고 문화유형과 조직효과성의 관계에서도 정도의 차이는 있지만 본사 및 서울지역본부 모두 합리문화가 경영성장에 유의미한 긍정적인(+) 영향을 미친다고 하였다.

제 3 장 연구 설계 및 분석 방법

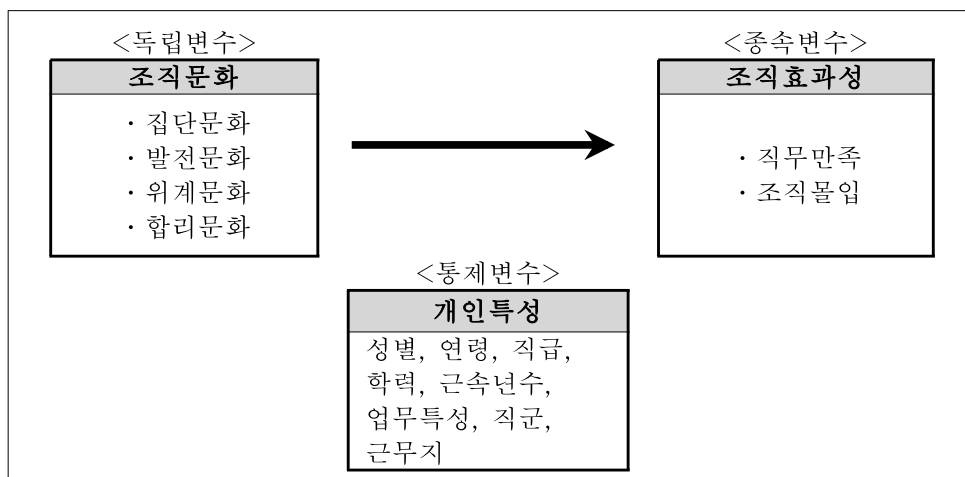
제 1 절 분석의 틀 및 가설 설정

1. 분석의 틀

본 연구의 목적은 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 시장형 공기업인 공항공사의 국내 14개 공항을 재정자립도에 따라 ‘흑자공항’과 ‘적자공항’으로 구분하여 그 유형에 따라 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 비교분석하는 것으로 독립변수는 조직문화로, 종속변수는 조직효과성으로 설정하였다.

조직문화 유형은 경쟁가치모형의 이론적 틀에 입각하여 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 구성하였으며, 이러한 조직문화 요소들이 구성원들의 가치관과 태도를 형성함으로써 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 작용한다고 보고 조직효과성은 조직구성원의 직무만족과 조직몰입으로 구성하였다. 이상의 논의를 연구모형으로 제시하면 다음 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 분석의 틀



2. 가설의 설정

1) 조직문화 인식유형 비교

업무성격에 따라 조직문화 유형이 다를 수 있음은 이미 여러 학자들에 의해 지적되어 왔다. 업무성격이 다르면 조직이 직면하는 환경이 달라지고 이용하는 기술수준도 달라진다. 공항공사는 국제선의 인천공항 이관 등 악재를 극복하고 2006년부터 7년연속 흑자를 기록할 정도로 최근 경영성과가 뛰어난 공기업 중 하나이다. 하지만 김포·김해·제주공항을 제외한 지방의 나머지 11개 적자공항의 경우 고속도로, KTX 등과 같은 대체 교통수단의 발달 등으로 매년 각 공항마다 수십 억 원의 적자를 기록하고 있는 실정이다. 따라서 김포·김해·제주공항과 같이 흑자를 내고 있는 흑자공항과 적자를 내고 있는 나머지 11개 적자공항은 각기 그 존재의 이유, 업무의 성격이 다르며 이에 따라 조직문화도 다를 밖에 없다. 즉, 기업조직 및 행정조직의 성격이나 특징을 고려할 경우 흑자공항은 기업조직의 성격을, 적자공항은 행정조직의 성격을 상대적으로 많이 가진다 할 수 있다.

네 가지 문화유형 중에서 위계문화와 발전문화는 기업조직과 행정조직 간에 명확하게 대조를 이루어, 적자공항은 흑자공항보다 위계문화가 강하고 흑자공항은 적자공항보다 발전문화가 두드러질 것으로 예상된다. 그 이유는 다음과 같이 설명할 수 있다.(김호정, 2004)

첫째, 조직의 설립근거가 되는 기본 전제와 효과성의 판단기준이 되는 가치가 서로 다르다. 고객과 사회에 대한 기본 전제를 기초로 하여 조직이 설립되고 이러한 전제로부터 조직에서 무엇이 옳고 바르고 적절한가에 관한 가치가 생성 된다. 이렇게 형성된 기본 전제와 가치가 함께 조직문화를 구성하게 되는데, 행정조직과 기업조직은 기본 전제와 가치가 서로 다르므로 결국 조직문화도 상이하다는 것이다. 즉, 행정조직은 공익을 위해 계속적이고 안정적인 공공서비스를 제공할 목적으로 설립되고 그 목적을 달성하는 과정에서 안정성, 예측가능성, 법규준수를 중시한다. 반면 기업

조직은 이윤추구를 위해 설립되고 이를 위해 경쟁, 기업가 정신, 창의, 모험, 융통성, 변화적응력 등을 강조한다. 여기서 행정조직의 문화유형은 '위계문화'가 지배적이고 기업조직은 '발전문화'가 중심이 됨을 알 수 있다.

둘째, 행정조직과 기업조직은 환경에서도 상당한 차이가 발견된다. 기업조직의 환경은 역동적이라고 할 수 있다. 소비자의 기호, 사회적 가치, 경제적 여건, 기술수준 등이 급변하는 고도의 불확실한 상황에서 끊임없는 변화와 혁신을 추구해야 하고 모험과 창의가 강조된다 (Gordon, 1985). 한편, 행정조직의 환경은 안정적이고 예측가능하며 불확실성이 낮은 편이다. 혁신에 대한 요구가 적으므로 변화와 모험을 기피하고 대신에 효율과 안정을 중시한다. 업무처리 과정에서 명령과 복종이 강조되고 법규를 철저히 준수한다. 이처럼 상이한 환경은 행정조직은 '위계문화'로, 기업조직은 '발전문화'로 만들어 간다.

셋째, 양 공항유형은 조직구조에서도 대조를 이룬다. 행정조직의 조직구조는 환경의 영향도 있지만 문서화, 공식화, 전문화, 상명하복, 비개인화 등 관료제의 특성으로 인해 기계적 구조에 접근하게 된다. 그러나 기업조직은 변화에 신속한 대응을 할 수 있는 유기적 구조를 갖는 경우가 많다. 기계적 구조에서는 안정성을 확보하고 통제가 용이하며 효율을 추구하기에 적합하므로 '위계문화'가 강조되지만, 유기적 구조에서는 적응력과 창의성을 발휘하기에 적합한 '발전문화'의 형성에 도움이 된다.

넷째, 행정조직에서는 다양성이 낮고 표준화된 업무를 많이 다루므로 일상적 기술에 의존하는 사례가 많고 기업조직에서는 상대적으로 비일상적 기술을 많이 이용한다. 일상적 기술은 반복적이고 예측가능한 업무를 주로 다루고 치밀한 업무처리가 요구되므로 '위계문화'를 강화시키고, 비일상적인 기술은 심도있는(intensive) 기술을 통해 쇄신성이 강한 '발전문화'에 유리하다(Chatman & Jehn, 1994).

다섯째, 행정조직은 현상유지 성향이 강한 반면 기업조직은 성장지향 성향이 강하다. 성장기회를 갖기 위해서는 변화와 불확실성에 적응하고 위험감수와 쇄신을 적극 활용해야 하지만, 현상유지의 저성장을 지향하는 조직에서는 구성원들을 감독하기 위해 정책, 절차, 규칙과 같은 공식

적 통제기제에 의존하게 된다(Chatman & Jehn, 1994). 성장지향성을 기준으로 하더라도 행정조직은 '위계문화', 기업조직은 '발전문화'가 더 강할 것으로 기대된다. 기업과 公社를 비교한 경험적 연구결과들도 이러한 주장을 지지한다. (예컨대, 서인덕, 1986: 133; 민승기·고종식, 1994: 84; Gordon, 1985: 107-109)

따라서 차이가 모호한 집단문화를 제외하고, 나머지 세 가지 문화유형에 대해 행정조직의 성격이 강한 '적자공향'과 기업조직의 성격이 강한 '흑자공향' 간에 차이에 대한 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1-1. 전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.

가설 1-2. '적자공향'은 '흑자공향'보다 위계문화를 강하게 인식할 것이다.

가설 1-3. '흑자공향'은 '적자공향'보다 발전, 합리문화는 강하게 인식할 것이다.

2) 조직문화와 조직효과성의 관계

본 연구에서는 행정조직의 성격이 강한 '적자공향'과 기업조직의 성격이 강한 '흑자공향'을 구분하여 이들 각 공향에서는 어떤 조직문화 유형이 조직몰입이나 직무만족의 향상에 기여할 수 있으며 그 중에서도 가장 크게 영향을 미치는 문화유형이 어떤 것인지 알아보고자 한다.

김호정(2004)은 문화유형이 상황과 적합할 때만 그 문화유형은 훌륭한 것 즉, 조직효과성을 향상시킬 수 있으며 조직이 놓인 상황에 따라 조직문화와 조직효과성의 관계가 달라진다고 하면서 행정조직과 기업조직 각각에 있어 어떠한 조직문화 유형이 조직효과성 향상에 효과적인가를 연구하였다. 이를 간략히 정리해 보면 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 공항별 유형에 따른 조직문화와 조직효과성의 관계

기업유형	문화유형	조직효과성에 대한 영향	사유
행정조직	집단문화	가장 효과적	집단문화가 주인의식 고취, 조직과 목표에 대한 몰입 증대, 가족적 인관관계와 사기를 증진시킴
	발전문화	기대한 만큼(또는 기업조직에서 나타난 만큼) 효과적이지는 못함	새로운 사고와 방식을 거부하는 등의 행정조직 특성으로 효과를 발휘하지 못함
	합리문화	효과적이지만 집단문화 보다는 약함	공정한 보상을 바라는 우리나라 행정조직 구성원들의 특성으로 인해 조직효과성에 긍정적 역할을 할 수 있음
	위계문화	효과적이 못함	통제에 의한 효율추구는 피상적, 소극적, 단기적인 효과에 불과함
기업조직	집단문화	효과적이지만 발전문화보다는 못함	집단문화가 주인의식 고취, 조직과 목표에 대한 몰입 증대, 가족적 인관관계와 사기를 증진시킴
	발전문화	가장 효과적임	불확실성이 높은 환경을 지닌 기업조직은 새로운 변화와 위협을 계속 추구하는 발전문화가 가장 적합하다
	합리문화	효과적이지만 장기적인 성과향상에는 비효과적일 수 있음	즐겁고 긍정적인 태도나 조직에 대한 감정적·정서적 몰입을 유발하기에는 부족함
	위계문화	효과적이 못함	변화, 쇄신, 모험을 내세우는 기업조직에서 지시, 감독, 통제를 특징으로 하는 위계문화는 걸림돌

출처 : 김호정(2004) 재구성

이에 본 연구는 조직유형(행정조직의 성격이 강한 적자공향과 기업조직의 성격이 강한 흑자공향)에 따라 조직효과성에 유의미한 영향을 미치는 문화유형은 다르다는 위 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 공향유형에 따라 구성원들의 직무만족과 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 주는 문화유형은 다를 것이다.

- 2-1. 흑자공향에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 직무만족과 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**
- 2-2. 적자공향에서는 집단문화, 합리문화가 구성원들의 직무만족과 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정방법

1. 조직문화

독립변수인 조직문화는 경쟁가치모형에 의한 네 가지 유형인 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 정의한다. 이들 각 조직문화 유형의 조작적 정의와 특성은 다음과 같다.(최성욱, 2005)

첫째, 집단문화는 신축지향/재량, 내부지향/통합을 강조하며, 무엇보다도 인간관계에 많은 관심을 기울이기 때문에 ‘clan’으로 명명된다. 따라서 조직구성원간의 신뢰, 인화, 단결 및 팀웍, 참여를 통한 인적자원의 개발 등을 목적으로 한다. 이러한 조직유형은 인간관계론의 내용으로 2차대전 이후 이를 성공적으로 도입·적용한 일본기업조직에서나 볼 수 있다.

둘째, 발전문화는 신축지향/재량, 외부지향/차별을 강조하며, 외부환경에 대한 적응, 혁신, 창의성, 모험성을 통한 성장 및 외부환경으로부터

의 자원획득 등을 목적으로 한다. 그리고 이러한 조직유형은 기본적으로 혁신적·선도자적인 이니셔티브가 성공의 지름길이라는 가정을 가지고 있어 격동적인 환경에 가장 잘 반응하며 'adhocracy'가 의미하는 것처럼 시장이나 계층제와 달리 집권화된 권력관계를 가지고 있지 않다.

셋째, 위계문화는 내부지향/통합, 통제지향/안정을 강조하며, 공식적인 절차와 규칙 그리고 분명한 위계질서와 명령계통을 통해 안정성 확보와 내부 통합, 효율성 강조 등을 목적으로 한다. 그리고 이러한 조직유형은 'hierarchy'를 속성으로 담고 있는 베버의 관료제가 이상형이라고 할 수 있다.

넷째, 합리문화는 외부지향/차별, 통제지향/안정을 강조하며, 계획된 목표설정 하에서 생산성 향상, 합리성 제고, 경쟁력 확보 등을 목적으로 한다. 그리고 이러한 조직의 유형은 결과 지향적이며 'market'으로서 기능하는 조직을 의미한다.

조직문화 유형을 측정하기 위한 연구 도구는 선행연구와의 비교를 위해 한국공항공사의 조직문화에 대해 연구한 이제윤(2011)이 활용된 바 있는 Yeung et al.(1991)의 3가지 속성(문화적 특성, 결속근거, 전략적 강조)을 중심으로 한 김호정(2002a)의 척도를 활용하였다. 설문은 조직문화의 네 가지 유형에 따라 집단문화 4문항, 발전문화 4문항, 위계문화 4문항, 합리문화 4문항 등 총 16개의 문항으로 구성되어 있다. 응답방식은 Likert의 5점 척도를 사용하여 매우 그렇다(5점)에서 전혀 그렇지 않다(1점)로 구분하여 점수를 산정한다.

2. 조직효과성

1) 직무만족

직무만족의 측정을 위해 본 연구에서는 이제윤(2011)이 활용한 Tsui et al.(1992)의 분야별 만족척도 6개 문항(분야별 5문항, 전반적 1문항)을 사용하였다.

2) 조직몰입

조직몰입 측정을 위해서도 역시 이제윤(2011)에서 활용한 Mowday et al.(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 15개 문항 중 가치몰입의 긍정적 문항 9개를 이용하여 설문문항을 구성하였고, 이들 문항은 Likert의 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 조사 및 분석방법

1. 설문대상 및 조사방법

본 연구에서는 공기업 직원의 조직문화와 조직효과성에 대한 영향을 조사 분석하기 위해 시장형 공기업 중 대표적인 기관의 하나인 한국공항공사를 대상으로 설문을 조사하였다.

설문지는 공항공사 정규직 567명을 대상으로 2013년 1월 3일부터 1월 31일까지 직접 방문하여 배포 후 수거하는 방식으로 조사할 결과, <표 4-1>과 같이 304부를 회수 하였으나, 회수된 304부 중 설문문항에 대해 불성실하게 작성한 22부를 분석에서 제외한 총 282부를 가지고 본 연구에 활용하였다.

<표 4-1> 설문지 배포 및 응답현황

구 분	설문지 배포수	응답자	비율(%)
서울지역본부	244	101	41.4
부산지역본부	122	66	54.1
제주지역본부	138	74	53.6
청주시사	18	12	66.7
무안지사	29	19	65.5
양양지사	16	10	62.5
계	567	282	49.7

2. 설문지의 구성

본 설문은 공항공사 직원을 대상으로 각 지방공항의 조직문화의 성격은 어떠하며 조직문화가 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴보기 위해 본 설문지 문항은 <표 4-2>와 같이 독립변수인 조직문화와 종속변수인 조직효과성, 이외에 인구통계학적 특성을 알아내기 위한 설문들로 구성되어 있다.

조직문화는 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화별로 각각 4문항씩 총 16개 문항으로 구성 되었으며, 조직효과성은 직무만족 6문항과 조직몰입 9문항으로 총 15개의 문항으로 구성, 인구통계변수는 7개의 문항으로 구성되었다. 인구통계변수를 제외한 각 설문항목은 5점 리커트 척도를 사용하였다.

<표 4-2> 설문지의 구성

변수유형	변수명	하위개념	설문항목	문항수	출 처
독립변수	조직문화	집단문화	I (1,2,6,12)	4	Yeung et al.(1991), 김호정(2002a)
		발전문화	I (3,8,13,16)	4	
		합리문화	I (7,9,11,14)	4	
		위계문화	I (4,5,10,15)	4	
종속변수	조직효과성	직무만족	Ⅱ	6	Tsui et al.(1979), 김호정(2002a) 정요안(2007)
		조직몰입	Ⅲ	9	Mowday et al.(1979), 김호정(2002a)
인구통계변수			Ⅳ	7	

출처 : 이제운(2011) 재구성

3. 자료분석 기법

본 연구에서 수집된 자료는 다음과 같은 분석기법을 사용하여 분석하였다.

회수된 설문자료에 대한 실증분석을 위한 통계 분석 도구로는 사회과학분야에서 널리 이용되고 있는 통계패키지 프로그램인 SPSS(version 19.0)을 사용하여 수집된 자료를 분석하였다.

첫째, 조직문화와 조직효과성 변수를 대상으로 요인분석((Factor Analysis) 및 Crombach's Alpha 계수를 이용하여 변수들의 타당성과 신뢰도를 검증하였다.

둘째, 응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보기 위하여 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

셋째, 응답자의 일반적 사항과 조직유형에 따른 조직문화(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)와 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 대한 차이를 살펴보기 위하여 t-test와 분산분석(one-way ANOVA) 실시하였다.

넷째, 조직문화(집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화)가 조직효과성에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

제 2 절 분석자료의 타당성과 신뢰도 검증

1. 타당성 분석 결과

1) 독립변수 요인분석 결과

본 연구의 측정변수는 척도 순화과정을 통하여 일부항목을 제거하였다. 먼저, 타당도 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든

측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)를 채택하였다. 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다.

<표 4-3>는 조직문화에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 69.735%로 나타났다. 전체적으로 조직문화는 선행연구 결과의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화로 명명하였다. 이 중 1B, 2B번, 4D번은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 집단문화와 합리문화는 각각 4개 문항 중 최종적으로 4개 문항을 모두 채택하였으며, 발전문화는 4개 문항 중 총 2개 문항, 위계문화는 4개의 문항 중 최종적으로 총 3개를 분석에 이용하였다.

<표 4-3> 조직문화의 요인분석 결과

항목	요인분석			
	집단문화	합리문화	위계문화	발전문화
3A	.906	.038	-.025	-.015
2A	.879	-.045	-.112	-.050
1A	.837	-.017	.017	-.085
4A	.794	-.071	.060	.067
3C	.003	.828	.172	.182
2C	-.102	.791	.230	.122
4C	.028	.775	.139	.169
1C	-.041	.771	.148	.195

항목	요인분석			
	집단문화	합리문화	위계문화	발전문화
2D	.083	.199	.835	-.064
1D	.013	.156	.694	.255
3D	-.154	.225	.656	.222
3B	-.031	.241	.239	.820
4B	-.029	.430	.109	.697
Eigen-value	2.97	2.87	1.82	141
분산설명(%)	22.846	22.081	13.995	10.831
누적분산(%)	22.846	44.927	58.923	69.735

2) 종속변수 요인분석 결과

<표 4-4>는 조직효과성에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 59.05%로 나타났다. 전체적으로 조직효과성은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 2개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행 연구와 동일하게 조직몰입과 직무만족으로 명명하였다. 이 중 몰입 9번, 만족 3번은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 조직몰입은 9개 문항 중 최종적으로 8개 문항을 채택, 직무만족은 6개 문항 중 5개 문항을 채택하여 분석에 이용하였다.

<표 4-4> 조직효과성의 요인분석 결과

항목	요인분석	
	조직몰입	직무만족
몰입5	.838	.168
몰입3	.827	.223
몰입6	.822	.168
몰입2	.770	.156
몰입1	.747	.297
몰입8	.696	.193
몰입7	.680	.334
몰입4	.641	.339

항목	요인분석	
	조직몰입	직무만족
만족2	.171	.800
만족5	.231	.733
만족1	.114	.706
만족6	.208	.618
만족4	.364	.543
Eigen-value	4.84	2.83
분산설명(%)	37.25	21.80

2. 신뢰도 분석 결과

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다(송지준, 2012). 본 연구는 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰도를 검증하기 위해 요인분석에서 추출된 요인 군별로 Crombach's Alpha(α)를 이용하여 신뢰도를 분석하였다. Crombach's Alpha(α) 값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 본다. 물론 이러한 기준은 학자들마다 해석을 달리하는 경향이 있다. 어떤 학자들은 0.7미만이면 신뢰도가 없다고 보기도 하고, 어떤 학자들은 0.6이상이면 된다고 하기도 한다. 통상적 시각에서 사회과학에서는 0.6이상이면 된다고 한다. 본 연구에서도 0.6이상을 기준으로 신뢰성을 평가하였다

<표 4-5>에서 나타난 것과 같이 각 요인 군들의 신뢰계수(α)를 통한 신뢰도 분석 결과를 살펴보면 아래와 같다. 독립변수인 조직문화의 신뢰계수는 집단문화가 0.877로 가장 높게 나타났으며, 뒤를 이어 합리문화, 발전문화, 위계문화의 순으로 나타났다. 종속변수인 조직몰입의 신뢰계수가 0.902로 가장 높게 나타났으며, 직무만족 요인 중 1개 문항은 제거 후 신뢰계수 값이 높아지는 것으로 나타나 제거하였다.

<표 4-5> 신뢰도 분석 결과

변수명		측정항목 수	최종항목 수	Crombach's α
조직문화 (독립변수)	집단문화	4	4	.877
	발전문화	2	2	.653
	합리문화	4	4	.849
	위계문화	3	3	.647
조직효과성 (종속변수)	직무만족	5	5	.756
	조직몰입	8	8	.909

주) 발전문화 2개 문항, 위계문화 각 1개 문항과 직무만족 및 조직몰입
각 1개 문항은 요인분석 과정에서 제거되어 '측정항목 수'에서 제외

3. 변수간의 상관관계 분석

<표 4-6> 변수간의 상관관계 분석 결과

변수	평균	표준편차	구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlation)					
			1	2	3	4	5	6
1. 집단문화	3.1968	.98940	1	-.076	-.070	-.061	-.018	-.061
2. 발전문화	3.3191	.60771	-.076	1	.583**	.434**	.406**	.553**
3. 합리문화	3.6888	.61782	-.070	.583**	1	.470**	.500**	.626**
4. 위계문화	3.5898	.43476	-.061	.434**	.470**	1	.376**	.509**
5. 직무만족	4.3589	.51870	-.018	.406**	.500**	.376**	1	.571**
6. 조직몰입	4.4747	.53863	-.061	.553**	.626**	.509**	.571**	1

**상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

제 3 절 조사자료의 일반현황

1. 조사대상의 인구통계적 특성

본 연구의 대상이 된 표본의 수집결과에 대해 개략적으로 설명하면 <표 4-7>과 같다. 응답자의 일반적 사항에 대해 살펴보면 성별 분포는 전체 282명 중 남자가 244명으로 86.5%로 나타났고, 여자는 38명으로 13.5%로 나타났다.

연령별 분포는 41~50세가 50.7%로 가장 많았으며, 51세 이상이 21.6%, 31세~40세가 19.9%, 30세 이하가 7.8%의 순서로 나타났다. 학력별 분포는 대졸이 68.4%, 전문대졸 이하가 22.7%, 대학원졸 이상이 8.9%로 나타났고, 직군별 분포는 관리직군이 37.9%, 기술직군이 37.6%, 시설직군이 24.5%로 나타났다. 직급별 분포는 4급이 48.6%로 가장 많이 나타났고, 5급 이하가 25.5%, 3급이 18.6%, 2급 이상이 7.4%의 순으로 나타났다. 근속년수 분포는 20년 이상이 47.2%, 15년 이상~20년 미만이 23.8%, 5년 이상~10년 미만이 15.6%, 5년 미만이 8.5%, 10년 이상 ~ 15년 미만이 5%로 나타났다. 마지막으로 근무지역 분포는 서울지역본부가 35.8%로 가장 높게 나타났으며, 제주지역본부 26.2%, 부산지역본부 23.4%, 무안지사 6.7%, 청주지사 4.3%, 양양지사 3.5%로 나타났다.

<표 4-7> 조사대상의 인구통계적 특성

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
성 별	남	244	86.5
	여	38	13.5
연 령	30세 이하	22	7.8
	31~40세	56	19.9
	41~50세	143	50.7
	51세 이상	61	21.6

구분		빈도수(명)	구성비율(%)
학 력	전문대졸 이하	64	22.7
	대졸	193	68.4
	대학원졸 이상	25	8.9
직 군	관리직군	107	37.9
	시설직군	69	24.5
	기술직군	106	37.6
직 급	2급 이상	21	7.4
	3급	52	18.4
	4급	137	48.6
	5급 이하	72	25.5
근속년수	5년 미만	24	8.5
	5년 이상~10년 미만	44	15.6
	10년 이상~15년 미만	14	5.0
	15년 이상~20년 미만	67	23.8
	20년 이상	133	47.2
근무지역	서울지역본부	101	35.8
	부산지역본부	66	23.4
	제주지역본부	74	26.2
	청주지사	12	4.3
	무안지사	19	6.7
	양양지사	10	3.5

2. 주요변수들의 차이분석

인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 직군, 직급, 근속년수, 근무지역)에 따른 조직문화와 조직효과성의 차이를 분석하기 위해 집단 간 차이를 규명하는 t-test와 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

1) 조직문화에 대한 차이분석

a. 성별에 따른 조직문화 차이 분석

성별에 따라 조직문화 유형인 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화의 차이를 t-test를 통해 분석한 결과 <표 4-8>와 같이 나타났다.

집단문화, 발전문화, 위계문화는 t값이 각각 0.701, 1.765, 0.566으로 성별에 차이가 없는 것으로 밝혀졌으나, 합리문화는 t값이 2.253으로 성별에 따라 합리문화를 다르게 지각하는 것으로 나타났다. 구체적으로 남성과 여성 각 합리문화의 평균값이 3.72, 3.48의 수치를 보여, 남성이 통계적 유의수준 하에서 더 높게 지각하는 것으로 밝혀졌다.

<표 4-8> 성별에 따른 조직문화 차이분석

구분	평균		표준편차		t값	p값
	남성 (n=244)	여성 (n=38)	남성	여성		
집단문화	3.21	3.09	.97	1.05	.701	
발전문화	3.34	3.15	.60	.61	1.765	
합리문화	3.72	3.48	.62	.56	2.253	(*)
위계문화	3.59	3.55	.43	.46	.566	

*p<0.05

b. 연령에 따른 조직문화 차이분석

연령에 따라 조직문화 유형인 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화의 차이를 분산분석(one-way ANOVA)을 통해 분석한 결과 <표 4-9>와 같이 인식차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 다만 네 가지 조직문화 유형 모두 31~40세가 인식이 가장 높고 41~50세가 그 다음으로 높았으며, 대체로 51세, 30세 이하의 순으로 나타났다.

<표 4-9> 연령에 따른 조직문화 차이분석

구분	연령	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
집단문화	30세이하	22	3.1591	1.07887	.864/.460	-
	31~40세	56	3.3348	1.12136		
	41~50세	143	3.2133	.94801		
	51세이상	61	3.0451	.92478		
	합계	282	3.1968	.98940		
발전문화	30세이하	22	3.1591	.69670	.701/.552	-
	31~40세	56	3.3482	.64610		
	41~50세	143	3.3462	.60581		
	51세이상	61	3.2869	.54359		
	합계	282	3.3191	.60771		
합리문화	30세이하	22	3.5341	.62818	1.346/.260	-
	31~40세	56	3.8036	.58137		
	41~50세	143	3.6958	.62104		
	51세이상	61	3.6230	.63348		
	합계	282	3.6888	.61782		
위계문화	30세이하	22	3.4697	.36600	1.212/.306	-
	31~40세	56	3.6310	.43428		
	41~50세	143	3.6154	.45503		
	51세이상	61	3.5355	.40496		
	합계	282	3.5898	.43476		

c. 학력에 따른 조직문화 차이분석

학력에 따라 조직문화 유형인 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화의 차이를 분산분석(one-way ANOVA)을 통해 분석한 결과 <표 4-10>와 같이 유의미한 차이를 발견하지 못하였다.

<표 4-10> 학력에 따른 조직문화 차이분석

구분	학력	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
집단문화	전문대졸 이하	64	3.1563	.11512	.909/.404	-
	대졸	193	3.1775	.07390		
	대학원졸	25	3.4500	.17078		
	합계	282	3.1968	.05892		

구분	학력	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
발전문화	전문대졸 이하	64	3.3047	.07184	.430/.651	-
	대졸	193	3.3368	.04606		
	대학원졸	25	3.2200	.08206		
	합계	282	3.3191	.03619		
합리문화	전문대졸 이하	64	3.6992	.08466	.349/.705	-
	대졸	193	3.6982	.04334		
	대학원졸	25	3.5900	.11892		
	합계	282	3.6888	.03679		
위계문화	전문대졸 이하	64	3.6354	.05441	.592/.554	-
	대졸	193	3.5820	.03214		
	대학원졸	25	3.5333	.06667		
	합계	282	3.5898	.02589		

d. 직군에 따른 조직문화 차이분석

직군에 따라 조직문화의 차이를 분석한 결과 <표 4-11>와 같이 네 가지 조직문화에 대해 유의미한 차이를 발견하지 못하였다.

<표 4-11> 직군에 따른 조직문화 차이분석

구분	직군	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
집단문화	관리직군	107	3.2056	.96813	.337/.714	-
	시설직군	69	3.1159	.99038		
	기술직군	106	3.2406	1.01590		
	합계	282	3.1968	.98940		
발전문화	관리직군	107	3.3551	.60270	.431/.651	-
	시설직군	69	3.2681	.58523		
	기술직군	106	3.3160	.62991		
	합계	282	3.3191	.60771		
합리문화	관리직군	107	3.6379	.59502	.882/.415	-
	시설직군	69	3.7645	.65147		
	기술직군	106	3.6910	.61871		
	합계	282	3.6888	.61782		
위계문화	관리직군	107	3.6075	.45744	.307/.736	-
	시설직군	69	3.5556	.39052		
	기술직군	106	3.5943	.44127		
	합계	282	3.5898	.43476		

e. 직급에 따른 조직문화 차이분석

직급에 따라 조직문화 유형인 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화의 차이를 분산분석(one-way ANOVA)을 통해 분석한 결과 <표 4-12>와 같이 유의미한 차이를 발견하지 못하였다.

<표 4-12> 직급에 따른 조직문화 차이분석

구분	직급	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
집단문화	2급 이상	21	2.9881	1.03524	.834/ .476	-
	3급	52	3.1442	.95145		
	4급	137	3.1770	.98666		
	5급 이하	72	3.3333	1.01138		
	합계	282	3.1968	.98940		
발전문화	2급 이상	21	3.2381	.70034	.403/ .751	-
	3급	52	3.2981	.46715		
	4급	137	3.3577	.60314		
	5급 이하	72	3.2847	.68086		
	합계	282	3.3191	.60771		
합리문화	2급 이상	21	3.4167	.68160	1.585/ .193	-
	3급	52	3.7500	.50488		
	4급	137	3.6934	.61834		
	5급 이하	72	3.7153	.66251		
	합계	282	3.6888	.61782		
위계문화	2급 이상	21	3.5238	.38832	.298/ .827	-
	3급	52	3.6282	.37138		
	4급	137	3.5864	.47058		
	5급 이하	72	3.5880	.42420		
	합계	282	3.5898	.43476		

f. 근속년수에 따른 조직문화 차이분석

근속년수에 따라 조직문화의 차이를 분석한 결과 <표 4-13>와 같이 네 가지 조직문화에 대해 유의미한 차이를 발견하지 못하였다.

<표 4-13> 근속년수에 따른 조직문화 차이분석

구분	근속년수	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
집단문화	5년 미만	24	3.1667	1.09511	.787/.534	-
	5년이상~10년미만	44	3.3125	1.10906		
	10년이상~15년미만	14	2.9821	1.18266		
	15년이상~20년미만	67	3.3246	.94249		
	20년 이상	133	3.1222	.93218		
	합계	282	3.1968	.98940		
발전문화	5년 미만	24	3.3333	.81650	.402/.807	-
	5년이상~10년미만	44	3.2500	.55510		
	10년이상~15년미만	14	3.3571	.77033		
	15년이상~20년미만	67	3.3881	.58271		
	20년 이상	133	3.3008	.58043		
	합계	282	3.3191	.60771		
합리문화	5년 미만	24	3.7083	.66212	1.178/.321	-
	5년이상~10년미만	44	3.7841	.50171		
	10년이상~15년미만	14	3.8393	.86384		
	15년이상~20년미만	67	3.7463	.60380		
	20년 이상	133	3.6090	.62033		
	합계	282	3.6888	.61782		
위계문화	5년 미만	24	3.5556	.38906	.806/.522	-
	5년이상~10년미만	44	3.6364	.40551		
	10년이상~15년미만	14	3.4762	.50152		
	15년이상~20년미만	67	3.6468	.45275		
	20년 이상	133	3.5639	.43651		
	합계	282	3.5898	.43476		

2) 조직효과성에 대한 차이분석

a. 성별에 따른 조직효과성 차이분석

성별에 따른 조직효과성에 대한 차이는 <표 4-14>에서와 같이 직무만족과 조직몰입 모두에서 인식차이가 존재하는 것으로 나타났다.

직무만족에 대한 차이를 살펴보면 남자가 4.38점, 여자가 4.19점으로 나타나 남자가 여자보다 직무만족에 대한 인식이 더 높게 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 공기업이 업

무에 대해 남녀 간 동등한 역할을 수행할 수 있는 제도적 장치와 분위기가 조성되어 있기는 하지만 여직원에 대한 승진, 급여, 복지 등에 있어서 보이지 않는 차별이 여전히 존재하여 여직원이 느끼는 직무만족이 떨어지기 때문인 것으로 보인다.

조직몰입에 대한 차이를 살펴보면 남자가 4.5점, 여자가 4.25점으로 나타나 직무만족과 같이 남자가 여자보다 인식이 더 높게 나타났으며, 통계적으로도 유의한 차이를 보였다. 이와 같은 결과는 남자의 경우 생계에 대한 책임과 평생직장에 대한 인식이 여전히 여자보다 크기 때문에 나타나는 것으로 보인다.

<표 4-14> 성별에 따른 조직효과성 차이분석

구분	성별	N	평균	표준 편차	Levene		평균의 동질성	
					등분산 검정		t-test	
					F	유의확률	t값	유의확률
직무만족	남성	244	4.3844	.51440	.027	.869	2.110	.036(*)
	여성	38	4.1947	.52296				
조직몰입	남성	244	4.5097	.53320	.000	.989	2.798	.005(*)
	여성	38	4.2500	.52553				

*p<0.05

b. 연령에 따른 조직효과성 차이분석

연령에 따른 직무만족과 조직몰입은 <표 4-15>과 같이 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 다만 대체로 연령이 높아짐에 따라 직무만족이 증가함을 알 수 있는데 이는 연령이 높아질수록 조직에 투명한 시간이 많았기 때문에 연령이 낮은 사람에 비해 조직에 대한 애착심과 이해력이 높아졌기 때문일 것이다.¹⁾ 그리고 31~40세의 조직몰입이 가장 높게 나타났는데 이는 이 연령층 직원들이 대부분 입사 5~10년차

1) 이정주(2006), “지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 서울시립대학교.

로서 조직 내에서 업무를 가장 진취적이고 중추적으로 할 시기이기 때문에 자신의 조직(부서)와 업무에 대해 몰입도가 가장 높은 것으로 보인다.

<표 4-15> 연령에 따른 조직효과성 차이분석

구분	연령	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
직무만족	30세이하	22	4.3182	.52248	.781/.505	-
	31~40세	56	4.2750	.48477		
	41~50세	143	4.3762	.49532		
	51세이상	61	4.4098	.59825		
	합계	282	4.3589	.51870		
조직몰입	30세이하	22	4.4318	.54381	.155/.926	-
	31~40세	56	4.5089	.48198		
	41~50세	143	4.4773	.53480		
	51세이상	61	4.4529	.60258		
	합계	282	4.4747	.53863		

c. 학력에 따른 조직효과성 차이분석

학력에 따른 조직효과성의 차이를 분석한 결과 <표 4-16>과 같이 전문대졸 이하, 대졸, 대학원졸 간에 직무만족과 조직몰입에 있어 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이는 학력에 따라 직원이 차별받지 않도록 근무성적평가, 승진, 교육, 보수 등 각종 인사제도를 개선하고 실제로도 이를 제대로 운영하기 위해 노력하는 등 개인의 학력이 아닌 실제 업적과 역량에 따라 인사제도를 운영하였기 때문인 것으로 판단된다.

<표 4-16> 학력에 따른 조직문화 차이분석

구분	학력	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
직무만족	전문대졸 이하	64	4.3406	.58628	.092/.912	-
	대졸	193	4.3679	.50042		
	대학원졸	25	4.3360	.49234		
	합계	282	4.3589	.51870		
조직몰입	전문대졸 이하	64	4.4668	.58725	.023/.977	-
	대졸	193	4.4793	.52746		
	대학원졸	25	4.4600	.51503		
	합계	282	4.4747	.53863		

c. 직군에 따른 조직효과성 차이분석

직군에 따른 직무만족은 <표 4-17>과 같이 유의미한 차이가 존재하는 것으로 나타났으나, 조직몰입은 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

사후검정 결과 직무만족에 있어서 관리직군과 기술직군간 유의미한 차이를 보이고 있는데 이는 근무여건에 대한 상대적 인식차이 때문인 것으로 판단된다. 최근 공항공사의 정·현원 차이, 즉 결원현황이 약 100여 명에 이르고 있는데 이는 대부분 관리직군의 결원에 의한 것이다. 시설, 기술직군의 경우 항행장비 유지보수 등 공항 시설 운영과 항공기 안전에 직결된 업무가 대부분으로 비교적 결원 없이 운영되고 있다. 하지만 2008년 이후 공기업 경영효율화 등 선진화 정책 추진으로 인력감축을 위한 희망·명예퇴직제 활성화 이후 상대적으로 관리직군 결원의 충원이 늦어지면서 직원들의 업무강도가 타 직군에 비해 증가하였다. 이로 인해 관리직군 직원이 인식하는 직무만족 수준이 타 직군에 비해 상대적으로 낮은 것으로 판단된다.

<표 4-17> 직군에 따른 조직효과성 차이분석

구분	직군	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정 (Scheffe)
직무만족	관리직군(①)	107	4.2411	.51156	4.560/.011(*)	①<③
	시설직군(②)	69	4.4261	.53238		
	기술직군(③)	106	4.4340	.49950		
	합계	282	4.3589	.51870		
조직몰입	관리직군(①)	107	4.4264	.58402	.968/.381	-
	시설직군(②)	69	4.5417	.47823		
	기술직군(③)	106	4.4800	.52784		
	합계	282	4.4747	.53863		

*p<0.05

d. 직급에 따른 조직효과성 차이분석

직급에 따른 직무만족과 조직몰입에는 <표 4-18>과 같이 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 비록 유의미한 차이는 보이지 않았지만 대체로 상위직급으로 갈수록 조직효과성이 높아짐을 알 수 있는데, 이는 연령에 따른 조직효과성 차이분석 결과에서와 같이 상위직급일수록 조직과 직무에 대한 애착심과 이해력이 높아지며, 직장잔류에 대한 상대적 높은 위기의식으로 조직에 대한 몰입이 강하게 나타나기 때문인 것으로 보인다.

<표 4-18> 직급에 따른 조직효과성 차이분석

구분	직급	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
직무만족	2급 이상	21	4.3714	.57371	1.080/.358	-
	3급	52	4.4269	.39809		
	4급	137	4.3781	.53174		
	5급 이하	72	4.2694	.55173		
	합계	282	4.3589	.51870		
조직몰입	2급 이상	21	4.5000	.64104	.648/.585	-
	3급	52	4.5505	.43249		
	4급	137	4.4334	.56678		
	5급 이하	72	4.4913	.52421		
	합계	282	4.4747	.53863		

e. 근속년수에 따른 조직효과성 차이분석

근속년수에 따른 조직효과성은 <표 4-19>과 같이 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 다만 연령에 따른 직무만족 및 조직몰입 차이분석 결과와 같이 대체로 재직기간이 길어짐에 따라 직무만족이 증가함을 알 수 있는데 이는 재직기간이 길어질수록 조직에 투자한 시간이 많았기 때문에 재직기간이 짧은 사람에 비해 조직에 대한 애착심과 이해

력이 높아졌기 때문일 것이다. 그리고 입사 5~10년차의 조직몰입이 가장 높게 나타났는데 이는 이들 대부분이 31~40세 연령층 직원들로서 조직 내에서 업무를 가장 진취적이고 중추적으로 할 시기이기 때문에 자신의 조직(부서)와 업무에 대해 몰입도가 가장 높은 것으로 보인다.

<표 4-19> 근속년수에 따른 조직효과성 차이분석

구분	근속년수	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
직무만족	5년 미만	24	4.3500	.49782	.788/.534	-
	5년이상~10년미만	44	4.2909	.49641		
	10년이상~15년미만	14	4.2000	.53205		
	15년이상~20년미만	67	4.4239	.48807		
	20년 이상	133	4.3669	.54394		
	합계	282	4.3589	.51870		
조직몰입	5년 미만	24	4.4688	.53320	.465/.762	-
	5년이상~10년미만	44	4.5483	.43319		
	10년이상~15년미만	14	4.3393	.62870		
	15년이상~20년미만	67	4.4888	.49607		
	20년 이상	133	4.4586	.58382		
	합계	282	4.4747	.53863		

f. 근무지역에 따른 조직효과성 차이분석

근무지역에 따른 조직효과성은 <표 4-20>과 같이 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이는 공항공사에서 추진 중인 ‘일하기 좋은 일터(Great Work Place)’ 만들기 운동의 결과로서 직원들이 인식하고 있는 직무만족과 조직몰입을 저해하는 다양한 요인들을 지속적으로 개선하고 새로운 기업문화 조성을 위해 노력한 성과라고 판단된다. 공항공사는 매년 직원만족도 조사를 통해 직무만족요소(전반적 만족, 보상, 승진, 교육훈련, 인간관계 등) 및 조직몰입요소(직원사기, 애사심, 재직의사, 자신감, 직장생활 등)에 대한 자체조사를 시행하여 꾸준히 문제점을 발굴,

개선하고 있다. 또한 매년 정기전보를 통해 개인에 따라 약 3년 주기로 순환근무를 실시하고 있어 근무지역에 따른 조직효과성은 차이가 미미한 것으로 판단된다.

<표 4-20> 근무지역에 따른 조직효과성 차이분석

구분	근무지역	N	평균	표준 편차	Levene		평균의 동질성	
					등분산	검정 유의 확률	t-test t값	유의 확률
직무만족	흑자공항	241	4.3461	.49489	6.037	.015	-.836	.407
	적자공항	41	4.4341	.64328				
조직몰입	흑자공항	241	4.4575	.52292	1.315	.253	-1.307	.192
	적자공항	41	4.5762	.62053				

제 4 절 가설의 검정 및 해석

1. 조직문화 분석

1) 전체 조직수준의 조직문화 Profile

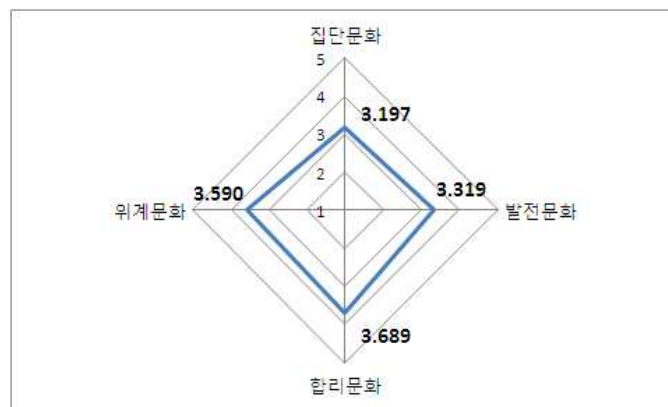
가설 1-1. 전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.

경쟁가치모형에 따른 한국공항공사 6개 공항(김포, 김해, 제주, 청주, 무안, 양양) 조직구성원들의 조직문화 인식 유형을 조직문화 Profile로 나타낸 결과는 아래 <그림 4-1>과 같다. 합리문화(3.689점)가 가장 높게 나타난 가운데 위계문화(3.59점), 발전문화(3.319점), 집단문화(3.197점)의 순으로 나타났다. 본 연구의 척도를 최소값 1점, 최대값 5점으로 처리하였

을 때, 경쟁 분위기 속에 업적달성과 과업수행에서의 생산성 및 성과·성취가 중요시 되는 합리문화가 3.68점으로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 형식적 분위기 속에 규정과 방침 준수, 안정적 기반위에서 조직 내 능력을 추구하는 위계문화가 3.59점, 유연한 분위기 속에 혁신·개발과 조직의 성장과 변혁을 중시하는 발전문화가 3.31점, 인적자원과 직원의 응집력 및 사기가 중요한 집단문화는 3.19점으로 가장 낮게 나타났다.

따라서 공항공사의 조직문화는 합리문화를 주축으로 하면서 위계문화를 가미하는 합리중심적 통제지향문화라 할 수 있다.

<그림 4-1> 한국공항공사 전체 조직수준의 조직문화 유형



상기 결과와 같이 합리문화와 위계문화가 높게 나타난 이유는 공항공사가 IMF 외환위기 및 공공기관 선진화 정책 추진 과정을 거치며 강도 높은 구조조정과 지속적인 혁신, 성과중심 인사·보수제도 도입 등으로 인해 조직의 목표달성을 강조하는 합리문화와 함께 공기업으로서 감사원 감사 등 외부감사를 받아야 하고 정부의 각종 규제, 지침 등을 준수해야 하는 관계로 규정과 절차에 따라 업무를 처리하는 위계문화의 성격이 강하게 나타난 것으로 보인다.

반면 집단문화가 비교적 낮게 나타난 것은 목표달성과 절차 준수 등이 강조되는 분위기로 인해 상대적인 개념인 가족적 분위기, 인간중시 조직문화인 집단문화에 대한 인식은 상대적으로 낮았기 때문인 것으로

보인다.

이는 행정조직(구청과 경찰서)과 기업조직(제조업체와 첨단업체)의 조직문화를 비교한 선행연구²⁾에서 행정조직(위계문화 3.88점, 합리문화 3.53점, 문화 3.22점, 집단문화 2.93점)의 경우 위계중심적 통제지향문화로 나타난 반면, 기업조직(합리문화 3.74점, 위계문화 3.41점, 혁신문화 3.33점, 집단문화 3.01점)의 경우 합리문화 중심의 통제지향문화로 나타난 것에서 알 수 있듯이 공항공사는 행정조직보다 기업조직과 유사한 조직문화를 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 공항공사의 조직문화는 공공조직의 전통적 위계 중심 문화에서 벗어나 성과중심의 합리문화로 전환되고 있다고 볼 수 있는 것이다.

따라서 “가설 1-1. 전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.”라는 가설은 채택되었다.

2) 공항별 조직문화 차이

가설 1-2. ‘적자공항’이 ‘흑자공항’보다 위계문화를 강하게 인식할 것이다.

가설 1-3. ‘흑자공항’은 ‘적자공항’보다 발전, 합리문화를 강하게 인식할 것이다.

우선 조사대상인 6개 공항(김포, 김해, 제주, 청주, 무안, 양양)별 조직문화 인식 유형에 차이가 있는지를 조사한 결과 <표 4-21>과 같이 네 가지 조직문화 유형 모두 각각의 공항별로는 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

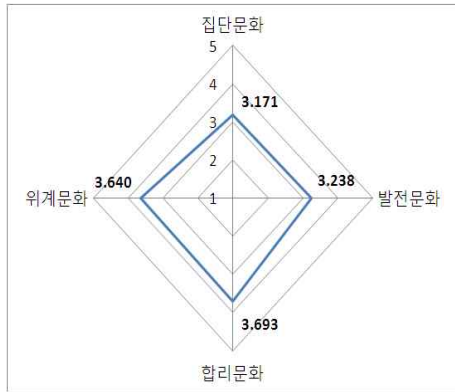
2) 김호정(2004), “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”, 한국행정학보, 38(3) 49-67.

<표 4-21> 공항별 조직문화 차이분석

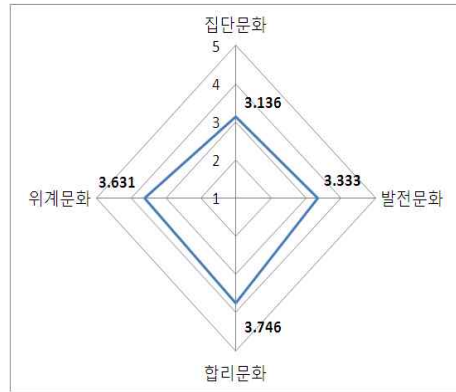
구분	근무지역	N	평균	표준편차	F/유의확률	사후검정
집단문화	서울지역본부	101	3.1708	1.04099	.236/ .946	-
	부산지역본부	66	3.1364	1.09297		
	제주지역본부	74	3.2230	1.05950		
	청주지사	12	3.4375	.32201		
	무안지사	19	3.2500	.39087		
	양양지사	10	3.2750	.47799		
	합계	282	3.1968	.98940		
발전문화	서울지역본부	101	3.2376	.58135	1.298/ .265	-
	부산지역본부	66	3.3333	.65241		
	제주지역본부	74	3.3514	.63962		
	청주지사	12	3.2500	.39886		
	무안지사	19	3.6053	.56713		
	양양지사	10	3.3500	.52967		
	합계	282	3.3191	.60771		
합리문화	서울지역본부	101	3.6931	.59674	.982/ .429	-
	부산지역본부	66	3.7462	.69544		
	제주지역본부	74	3.7331	.62665		
	청주지사	12	3.5833	.34267		
	무안지사	19	3.4474	.60426		
	양양지사	10	3.5250	.44799		
	합계	282	3.6888	.61782		
위계문화	서울지역본부	101	3.6403	.43380	1.899/ .095	-
	부산지역본부	66	3.6313	.38842		
	제주지역본부	74	3.4730	.42022		
	청주지사	12	3.7500	.42935		
	무안지사	19	3.5263	.55905		
	양양지사	10	3.6000	.49191		
	합계	282	3.5898	.43476		

<그림 4-2> 공항별 조직문화

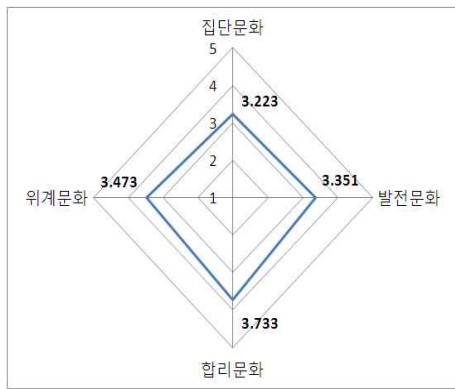
[김포공항]



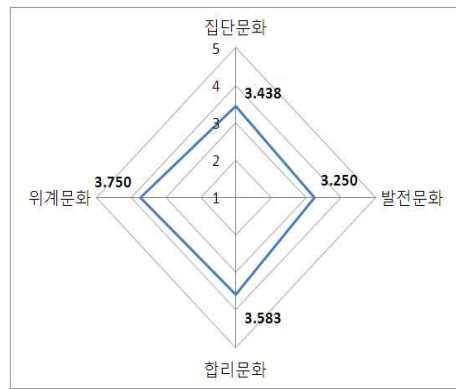
[김해공항]



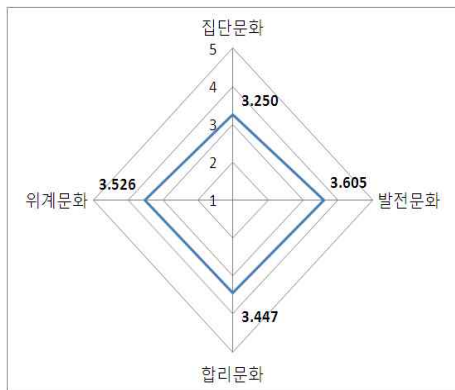
[제주공항]



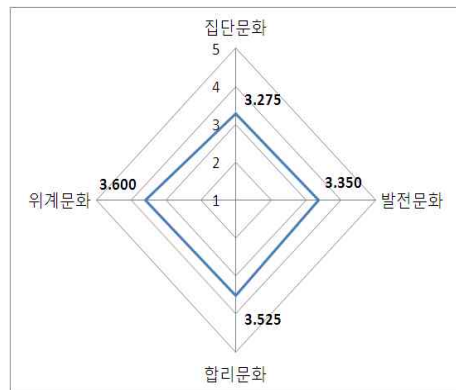
[청주공항]



[무안공항]



[양양공항]



공항유형에 따라 조직문화 인식 유형에 차이가 있는지를 t-test를 통해 분석한 결과는 <표 4-22>과 같다. 집단문화는 t값이 -1.455, 발전문화는 t값이 -1.368, 위계문화는 t값이 -0.317로 공항유형에 따른 차이가 없는 것으로 밝혀졌으며, 합리문화는 t값이 2.060으로 공항유형에 따라 다르게 나타났다. 합리문화의 평균값이 흑자공항의 경우 3.7199점, 적자공항의 경우 3.4061점으로 흑자공항 구성원들이 통계적 유의수준 하에서 합리문화를 더 높게 인식하는 것으로 나타났다.

집단문화의 경우 적자공항이 3.3110점, 흑자공항이 3.1774점으로 나타났다, 발전문화는 적자공항이 3.4390점, 흑자공항이 3.2988점으로 나타났으며, 위계문화의 경우 적자공항이 3.6098점, 흑자공항이 3.5864점으로 세 가지 문화가 모두 적자공항이 흑자공항보다 다소 높은 것으로 나타났지만 통계적 유의수준 하에서 차이가 없는 것으로 밝혀졌다.

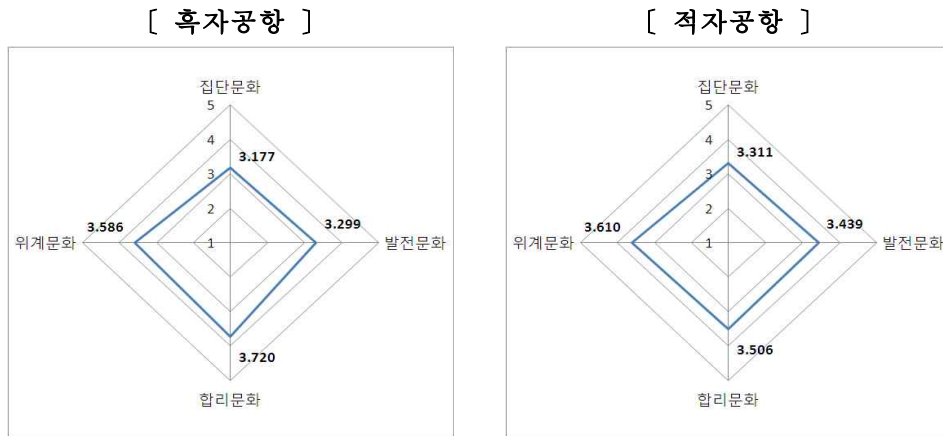
따라서 “가설 1-2. ‘적자공항’은 ‘흑자공항’보다 위계문화를 강하게 인식할 것이다.”라는 가설은 기각되었으며, “가설 1-3. ‘흑자공항’은 ‘적자공항’보다 발전, 합리문화는 강하게 인식할 것이다.”라는 가설은 합리문화에 관해서는 채택, 발전문화에 관해서는 기각되었다.

<표 4-22> 공항유형에 따른 조직문화 차이분석

구분	근무지역	N	평균	표준 편차	Levene 등분산 검정		평균의 동질성 t-test	
					F	유의 확률	t값	유의 확률
집단문화	흑자공항	241	3.1774	1.05718	62.271	.000	-1.455	.148
	적자공항	41	3.3110	.39442				
발전문화	흑자공항	241	3.2988	.61910	2.066	.152	-1.368	.172
	적자공항	41	3.4390	.52672				
합리문화	흑자공항	241	3.7199	.63194	2.778	.097	2.060	.04(*)
	적자공항	41	3.5061	.49525				
위계문화	흑자공항	241	3.5864	.42276	2.142	.144	-.317	.752
	적자공항	41	3.6098	.50499				

*p<0.05

<그림 4-3> 공항유형별 조직문화



두 가지 공항유형(흑자형 및 적자형) 모두 합리문화와 위계문화가 주를 이루는 가운데 발전문화 집단문화의 인식 순으로 나타났다.

합리문화는 상기 채택된 가설과 같이 흑자공항이 더 강하게 인식하는 것으로 밝혀졌으며, 위계문화의 경우 통계적 유의수준 하에서 차이를 보인 것은 아니지만 가설설정 시 예측한 것과 같이 적자공항이 흑자공항보다 좀 더 강하게 인식하는 것으로 나타났다.

하지만 발전문화의 경우 가설설정 시 예측한 것과는 달리 적자공항에서 좀 더 강하게 인식하는 것으로 나타났는데, 이는 최근까지 있었던 정부의 공기업 선진화 정책 추진 과정에서 본사를 비롯한 3개 핵심공항(김포, 김해, 제주)의 구성원들이 각종 규제, 관리·감독에 대한 인식을 상대적으로 강하게 느낀데 반해 적자공항(청주, 양양, 무안)은 최근 만성적자 타계를 위한 국제 항공노선 개발, 상업시설 유치 마케팅 등 공항 활성화를 위해 끊임없이 노력해야 하는 등 환경적 역동성, 창의, 모험, 경쟁 등을 과거에 비해 강하게 인식하기 때문인 것으로 보인다.

2. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 분석

1) 흑자공항에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향

2-1. 흑자공항에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 직무만족
향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

조직문화가 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치고 있는지 분석하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

먼저 흑자공항의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보면 <표 4-23>와 같다. 집단문화와 위계문화가 직무만족에 미치는 영향은 t값이 각각 0.173, 1.554로 나타났고, 발전문화와 합리문화가 직무만족에 미치는 영향은 t값이 각각 2.382, 4.874로 나타났다. 즉, 발전문화와 합리문화는 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-1은 부분적으로 채택되었다. 회귀모형은 F값이 $p=.000$ 에서 10.250의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $R^2=.308$ 으로 30.8%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.821로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

즉, 흑자공항에서는 유연한 분위기 속에서 혁신과 개발, 변화가 중시되는 창의적인 조직문화인 혁신문화에 대한 인식이 높을수록, 그리고 업적달성과 과업수행의 생산성과 성과를 중시하는 합리문화에 대한 인식이 높을수록 직무만족이 높아짐을 알 수 있다.

<표 4-23> 흑자공항의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

변 수		표준오차	Beta	t값	유의확률	공차한계
상 수		.415		5.417	.000	
독립 변수	집단문화	.026	.010	.173	.862	.961
	발전문화	.058	.173	2.382(*)	.018	.573
	합리문화	.057	.358	4.874(**)	.000	.558
	위계문화	.074	.098	1.554	.122	.750
통제 변수	성별	.089	.048	.738	.461	.712
	연령	.064	.012	.111	.912	.244
	학력	.058	.006	.099	.921	.862
	직군	.033	.155	2.660	.008	.890
	직급	.042	-.082	-1.099	.273	.537
	근속년수	.036	.025	.237	.813	.274
통계량		R=.555, R ² =.308, 수정된 R ² =.278, F=10.250, p=.000, Durbin-Watson=1.821				

*p<.05, **p<.01

**2-2. 흑자공항에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 조직몰입
향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

그리고 흑자공항의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴 보면 <표 4-24>와 같다. 집단문화가 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 -0.521로 나타났고, 발전문화, 합리문화, 위계문화가 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 각각 4.272, 6.696, 3.608로 나타났다. 즉, 발전문화, 합리문화, 위계문화는 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2는 부분적으로 채택되었다. 회귀모형은 F값이 p=.000에서 25.740의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.528으로 52.8%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 1.911로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

<표 4-24> 흑자공항의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

변 수		표준오차	Beta	t값	유의확률	공차한계
상 수		.362		6.188	.000	
독립 변수	집단문화	.023	-.024	-.521	.603	.961
	발전문화	.051	.256	4.272(*)	.000	.573
	합리문화	.050	.406	6.696(*)	.000	.558
	위계문화	.065	.189	3.608(*)	.000	.750
통제 변수	성별	.078	-.094	-1.747	.082	.712
	연령	.056	-.148	-1.612	.108	.244
	학력	.050	.005	.094	.925	.862
	직군	.029	.004	.082	.934	.890
	직급	.037	-.100	-1.610	.109	.537
	근속년수	.032	.016	.190	.849	.274
통계량	R=.727, R ² =.528, 수정된 R ² =.508, F=25.740, p=.000, Durbin-Watson=1.911					

*p<.01

2) 적자공항에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향

2-3. 적자공항에서는 집단문화, 합리문화가 구성원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.

적자공항의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 대해 살펴보면 <표 4-25>와 같다. 집단문화, 발전문화, 위계문화가 직무만족에 미치는 영향은 t값이 각각 1.045, -0.157, 0.422로 나타났고, 합리문화가 직무만족에 미치는 영향은 t값이 3.047로 나타났다. 즉, 합리문화는 통계적 유의수준 하에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2는 부분적으로 채택되었다. 회귀모형은 F값이 p=.001에서 4.254의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.586으로 58.6%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 2.305로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

<표 4-25> 적자공항의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향

변 수		표준오차	Beta	t값	유의확률	공차한계
상 수		1.819		.257	.799	
독립 변수	집단문화	.213	.137	1.045	.304	.805
	발전문화	.168	-.022	-.157	.877	.725
	합리문화	.256	.601	3.047(*)	.005	.355
	위계문화	.243	.080	.422	.676	.380
통제 변수	성별	.526	-.119	-.934	.358	.846
	연령	.186	-.030	-.211	.834	.677
	학력	.135	.119	.887	.382	.771
	직군	.100	.154	1.216	.234	.859
	직급	.129	-.150	-1.046	.304	.668
	근속년수	.185	.125	.923	.363	.751
통계량	R=.766, R ² =.586, 수정된 R ² =.449, F=4.254, p=.001, Durbin-Watson=2.305					

*p<.01

**2-4. 적자공항에서는 집단문화, 합리문화가 구성원들의 조직몰입
향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.**

그리고 적자공항의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 살펴 보면 <표 4-26>와 같다. 집단문화, 발전문화, 위계문화가 조직만족에 미치는 영향은 t값이 각각 0.430, -0.489, 1.586으로 나타났고, 합리문화가 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 2.157로 나타났다. 즉, 합리문화는 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2는 부분적으로 채택되었다. 회귀모형은 F값이 p=.005에서 3.327의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 R²=.526으로 52.6%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson는 2.589로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

<표 4-26> 적자공항의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향

변 수		표준오차	Beta	t값	유의확률	공차한계
상 수		1.879		.123	.903	
독립 변수	집단문화	.220	.060	.430	.670	.805
	발전문화	.174	-.072	-.489	.628	.725
	합리문화	.264	.455	2.157(*)	.039	.355
	위계문화	.251	.323	1.586	.123	.380
통제 변수	성별	.543	-.025	-.186	.854	.846
	연령	.192	-.012	-.078	.939	.677
	학력	.139	.137	.953	.348	.771
	직군	.104	.166	1.221	.232	.859
	직급	.134	.008	.053	.958	.668
	근속년수	.191	.090	.618	.541	.751
통계량	R=.725, R ² =.526, 수정된 R ² =.368, F=3.327, p=.005, Durbin-Watson=2.579					

*p<.01

3. 가설검증 결과 요약

가설의 검증 결과를 요약하면 <표 4-27>에서 보는 바와 같이 ‘전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다’라는 가설 1-1은 채택되었다. 그리고 ‘적자공항이 흑자공항보다 위계문화를 강하게 인식할 것이다’라는 가설 1-2는 기각되었으며, ‘흑자공항은 적자공항보다 발전, 합리문화를 강하게 인식할 것이다’라는 가설 1-3은 합리문화의 경우에는 채택되었고 발전문화의 경우 기각되어 일부채택 되었다. 즉, 공항공사는 전체 조직수준에서 구성원들이 합리문화를 지배적 문화유형으로 인식하는 가운데 흑자공항 구성원들이 적자공항 구성원들 보다 상대적으로 좀 더 합리문화를 강하게 인식하고 있는 것으로 밝혀졌다.

또한 ‘흑자공항에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 직무만족과 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다’라는 가설 2-1와 2-2 모두 발전문화의 경우 채택되었고 집단문화의 경우 기각되어 일부채택 되었다. 그리고 ‘적자공항에서는 집단문화, 합리문화가 구성원들의 직무만족

과 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다'라는 가설 2-3과 2-4는 모두 합리문화의 경우 채택되었고 집단문화의 경우 기각되어 일부채택되었다. 즉, 구성원들의 조직효과성 향상에 유의미한 영향을 미치는 문화 유형으로는 흑자공항의 경우 합리문화 및 발전문화로 밝혀졌으며, 적자공항의 경우 합리문화인 것으로 밝혀졌다.

<표 4-27> 가설의 검증결과

가 설	내 용	결 과
가설 1-1	전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형이 존재할 것이다.	채택
가설 1-2	'적자공항'이 '흑자공항'보다 위계문화를 강하게 인식할 것이다.	기각
가설 1-3	'흑자공항'은 '적자공항'보다 발전, 합리문화를 강하게 인식할 것이다.	부분 채택
가설 2-1	흑자공항에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2-2	흑자공항에서는 집단문화, 발전문화가 구성원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2-3	적자공항에서는 집단문화, 합리문화가 구성원들의 직무만족 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2-4	적자공항에서는 집단문화, 합리문화가 구성원들의 조직몰입 향상에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	부분 채택

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

1980년대 신자유주의 등장 이후 공공부문은 효율성 증진을 위해 민간 부문의 다양한 경영혁신 기법과 함께 민간기업과 유사한 조직구조로의 변형 및 제도 도입을 요구받고 있다. 우리나라 공기업들 또한 공공기관으로서 태생적으로 지니는 ‘공공성’은 물론 이윤 추구를 위한 ‘기업성’까지 함께 요구받고 있는 실정이다. 이에 공기업들은 다양한 시장지향적 조직구조와 제도를 도입하는 동시에 각자의 설립목적 달성을 통한 고객 만족도 향상 등 공익성 향상을 위한 노력도 동시에 기울여 왔다.

하지만 선행연구들에서 지적한 바와 같이 현실적으로 조직이 가지는 문화유형과 성격에 따라 제도 혹은 구조의 도입이 조직의 효과성 향상에 미치는 영향은 매우 상이하다. 그런데 하나의 조직 내에 있는 집단이라 하더라도 그 내부에서는 다양한 하위문화가 존재하고 또한 그 것이 조직 효과성에 미치는 영향은 각기 다르기 때문에 조직 내 집단의 문화유형에 맞춰 조직관리 방법을 달리해야 하며 각종 제도나 정책의 도입범위 및 속도를 조절해야 하는 것이 사실이다.

이러한 맥락에서 대표적인 공기업 중 하나인 한국공항공사의 구성원들이 인식하고 있는 조직문화 유형이 어떠한지 살펴보았다. 이와 함께 구성원들의 조직문화 인식 유형이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 이를 통해 공기업 조직문화의 중요성을 인식하고 조직효과성을 향상시킬 수 있는 조직문화를 개발 방안을 모색해 보고자 하였다. 그래서 본 연구에서는 분석틀을 바탕으로 공기업인 한국공항공사의 전체 조직수준에서 지배적인 문화유형 존재하는지 여부와 각 지방공항에서 하위 문화유형이 존재하는지를 파악하고 조직문화, 개인특성, 조직효과성 간의 관계에 대해 규명하고자 하였다.

본 연구를 위해 2013년 1월 3일부터 1월 31일까지 한국공항공사 소속 6개 공항(김포공항, 김해공항, 제주공항, 청주공항, 무안공항, 양양공항)

구성원을 대상으로 총 567부의 설문지를 배포하였고 304부가 회수되었다. 이 중 불성실하게 작성된 22부를 제외하고 나머지 282부를 최종 실증분석을 위한 자료로 사용하였다.

설문은 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 수집된 자료는 사회과학 통계 패키지 프로그램 SPSS(version 19.0)를 이용하여 분석하였다. 인구통계학적 변수 처리를 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였고, 요인 분석(Factor Analysis) 및 Crombach's α 계수를 이용하여 변수들의 타당성, 신뢰성을 검증한 후 각 변수들 간의 상관관계수(Correlation Analysis)을 실시하였다. 조사 대상자의 특성에 따른 조직문화 유형 및 조직효과성의 수준과 집단별 정도의 차이를 측정하기 위해 t-test와 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였으며, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향을 알아보기 위해 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

이러한 실증적 분석을 통해 도출한 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 인구통계학적 특성에 따른 조직문화와 조직효과성 차이분석

본 연구대상의 인구통계학적 특성에 따른 조직문화와 조직효과성의 수준별, 집단별 정도의 차이를 측정하기 위해 t-test와 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

첫째, 조직문화에 대한 조직구성원들의 인식 차이를 분석한 결과, 남성(3.72점)이 여성(3.48점)에 비해 상대적으로 합리문화를 높게 인식하는 것으로 나타났다. 반면 연령, 학력, 직군, 직급, 근속년수별 분석에서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 조직효과성에 대한 조직구성원의 인식의 차이를 분석한 결과, 직무만족에 대해서는 성별 분석에서 남성(4.38점)이 여성(4.19점)에 비해 그리고 직군별 분석에서 기술직군(4.3589점)이 관리직군(4.3411점)에 비해 직무만족에 대한 인식이 더 높게 나타났다. 반면 연령, 학력, 직급, 근속년수별 분석에서는 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

나, 대체로 연령·직급이 높을수록 또는 근속년수가 길어질수록 직무만족이 증가하는 것으로 나타났다.

그리고 조직몰입에 대해서는 성별 분석에서 남성(4.5점)이 여성(4.25점)에 비해 상대적으로 몰입감이 높은 것으로 나타났다. 반면 나머지 연령, 학력, 직군, 직급, 근속년수별 분석에서는 통계적으로 유의미한 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났으나, 대체로 연령이 31~40세이고 근속년수가 5~10년인 직원들의 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

2. 조직문화에 대한 차이분석

한국공항공사의 조직문화 분석, 즉 전체 조직수준에서 지배적인 조직문화 유형의 존재 여부 및 소속 지방공항별 유형(흑자형 또는 적자형)에 따라 하위문화가 존재하는지에 관한 분석은 공항공사에서는 어떤 문화가 존재하는지, 그리고 하나의 공기업 내에서도 민간기업의 조직문화 유형과 행정조직 또는 공공조직의 조직문화 유형을 함께 가질 수 있다는 사실을 확인하기 위함이다. 본 연구를 통해 한국공항공사의 지배적인 조직문화 유형은 합리문화로서 민간조직의 조직문화 유형과 유사하다는 사실을 확인할 수 있었다. 그리고 소속 지방공항별 유형에 따른 분석에서는 흑자공항이 적자공항에 비해 합리문화를 강하게 인식하고 있는 것으로 나타나, 같은 공기업 내에서도 문화의 차이가 존재할 수 있음을 알 수 있었다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 한국공항공사의 조직문화 유형이 어떠한지에 대한 분석결과는 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다.

한국공항공사의 조직문화는 합리문화(3.689점)를 중심으로 하면서 위계문화(3.590점)를 가미한 합리중심적 통제지향문화로 나타났다. 반면, 집단문화(3.197점)가 가장약하게 나타났다. 이러한 연구 결과는 한국공항공사 구성원들이 위계문화도 강하게 인식하고 있지만 행정조직 또는 공공조직과는 달리 성과지향적인 민간기업의 조직문화 유형을 가장 높게 인식하고 있다는 것을 나타낸다.

둘째, 한국공항공사 소속 지방공항 유형에 따른 조직문화 인식 유형의 차이를 분석한 결과, 합리문화는 흑자공항(3.7199점)이 적자공항(3.5061점) 보다 더 강하게 인식하는 것으로 나타났고 위계문화는 통계적 유의 수준 하에서 차이를 보인 것은 아니지만 예측한 바와 같이 적자공항이 상대적으로 강하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

3. 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석

하나의 조직 내에서도 하위조직 유형에 따라 인식하는 문화의 유형이나 강도가 다르다면 하위조직 유형에 따라 구성원들이 인식하는 조직효과성에 유의미한 영향을 주는 문화유형이 달라질 것이다. 이에 본 연구에서는 조직문화 유형(집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화)이 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 분석하고 규명하고자 하였다. 연구 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직문화가 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 가설 검증결과, 흑자공항에서는 합리문화, 발전문화가 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 적자공항에서는 합리문화가 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 조직문화가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석결과, 흑자공항에서는 합리문화, 발전문화, 위계문화가 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 적자공항에서는 합리문화만이 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구가 가지는 의의로서는 연구대상기관, 분석범위, 정책적 시사점으로 나누어 살펴보도록 한다.

첫째, 연구대상기관이 가지는 의의로서 한국공항공사는 IMF 이후 두

차례의 대규모 구조조정을 겪었으며 지난 2001년에는 김포공항의 국제선 기능을 모두 인천국제공항으로 이관하면서 기관 전체수익 중 70%를 한순간에 잃어버렸다. 하지만 이후 내부적으로 강도 높은 경영혁신과 김포공항 주변지역 개발 및 국제노선 유치 등을 통한 성공적인 비즈포트 조성, 적극적인 지방공항 활성화 노력, 항행안전장비 자체 개발을 통한 해외시장 수출 등을 통해 우리나라의 대표적인 시장형 공기업으로 발돋움하였다. 그리하여 지난 2011년도 공기업경영평가에서 평가대상 공공기관 중 유일하게 최고등급인 'S등급'을 받았다. 그리고 기관장 경영자율권 평가에서도 역시 최고 성적을 받아 명실공히 우리나라 최고의 공기업으로 인정받고 있다. 이 시점에서 한국공항공사의 조직문화 유형을 살펴보고 한 단계 더 도약하기 위해 조직문화의 변화와 앞으로 조직문화 개선방향을 제시하는데 연구의 의의가 있다 하겠다.

둘째, 조사대상자의 개인특성별 조직문화와 조직효과성에 대한 분석을 통해 성별에 따라 조직문화에 대한 인식차이가 존재함을 확인하였다. 그리고 성별, 직군에 따라 조직효과성 인식에 차이가 존재함도 확인하였다. 이에 조직문화의 개선을 위해 이 같은 개인특성별 인식의 차이를 반영한 조직문화 개발이 필요함을 인식하게 되었다.

셋째, 연구범위가 가지는 의의로서 본 연구에서는 한국공항공사 본사와 김포공항 구성원을 대상으로 조직문화에 대해 연구한 선행연구에 더해 그 분석 대상을 지방공항으로까지 확장하였다. 선행연구에서는 한국공항공사의 조직문화는 일반 행정조직과는 달리 성과지향의 합리문화라고 밝히고 있다. 하지만 연구대상인 본사와 김포공항 모두 동일한 지역에 위치하고 있으므로 분석 대상을 지방공항으로 확장하게 되면 선행연구와는 다른 결과가 도출될 것이라는 문제의식을 가지고 있었기 때문이다.

연구결과 한국공항공사는 전체 조직수준에서는 합리문화(3.689점)가 가장 강하게 나타났고, 다음으로 위계문화(3.590점), 발전문화(3.319점), 집단문화(3.197점) 순으로 나타났다. 한국공항공사는 행정조직과 같이 위계문화도 강하게 나타나고 있지만 선행연구에서와 같이 성과지향의 합리

문화가 주를 이루고 있음을 나타내는 것이다. 이로서 한국공항공사 소속 지방공항까지 연구범위를 확장하더라도 민간조직의 조직문화라 할 수 있는 성과중심 문화가 조직전체 차원에서 주된 문화로 나타남을 알 수 있었으며, 이런 점에서 한국공항공사 구성원들의 전반적인 인식은 우리나라의 대표적인 시장형 공기업으로서 타 행정기관 또는 공공기관 구성원이 인식하는 조직문화와는 차별화 된다고 할 수 있다.

넷째, 정책적 시사점으로 단순히 전체 조직수준의 문화유형을 탐색하는데 그치지 않고 조직의 하위문화에 관한 연구를 위해 한국공항공사 소속 지방공항들을 흑자공항과 적자공항으로 구분하고, 각 공항에 소속된 구성원들이 인식하는 조직문화 유형에 차이가 있는지 그리고 조직효과성에 유의미한 영향을 미치는 조직문화는 각각 무엇인지 살펴보았다. 비록 전체 조직수준에서 인식하는 주된 조직문화 유형이 존재한다 하더라도, 한국공항공사 소속 지방공항들의 규모나 운영목적, 재무상태 등이 서로 상이하므로 조직문화 유형 및 조직효과성에 대한 영향에 차이가 있을 것이라고 판단하였다. 만약 그렇다면 조직운영에 있어서 평가제도, 보수제도 등 새로운 제도들을 도입함에 있어 하위조직의 문화를 고려하여 그 도입 속도나 범위를 달리해야 하기 때문이다.

이에 대한 연구결과, 집단문화, 발전문화, 위계문화는 모두 적자공항이 다소 높은 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 하지만 합리문화의 경우 흑자공항(3.7199점)이 적자공항(3.4061점)에 비해 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 비록 전체 조직수준에서 성과중심의 합리문화가 주된 조직문화이지만 하위조직 유형별 비교에서 합리문화 인식 정도는 서로 다르게 나타난 것이다. 이는 공기업과 소속 경영진에 대해 새로운 민간의 제도들을 도입하고자 하는 경우 하위조직 구성원들이 인식하는 조직문화를 고려해야 할 필요성을 제시하는 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 앞서 살펴 본 연구결과와 의의에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계점을 내포하고 있다. 따라서 이에 대한 연구의 보완이 이루어져야 할 것으로 판단된다.

첫째, 본 연구가 갖는 주요 한계로서 표본의 대표성과 일반화의 한계를 지적할 수 있다. 한국공항공사에서 운영하고 있는 전국 14개 공항 중 대표적인 6개 공항의 구성원을 표본으로 하였으나, 한국공항공사 전체를 대표하기에는 한계가 있어 본 연구의 결과를 일반화하기에는 무리가 따른다고 할 수 있으며, 더욱이 공기업 전체와 연결시켜 일반화하기 어렵다는 문제가 제기된다. 향후 연구에서는 표본의 대표성을 좀 더 확보하기 위해 치밀한 연구 설계가 필요하다.

둘째, 연구방법상의 문제로 본 연구에서는 주로 설문지를 이용한 정량적인 연구방법을 사용하였으나 조직문화의 개념이 추상적인 점을 고려하여 향후 연구에서는 면접, 현장 관찰조사, 사례연구 등을 병행하는 복수방법론이 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 조직효과성 변수로서 직무만족과 조직몰입을 활용하였다. 이에 연구대상인 한국공항공사의 재무적인 측면에서의 효과성으로 매출액이나 연평균 성장률 등과 같은 객관적 지표는 사용하지 못하였다. 추후 연구에서는 주관적 지표뿐만 아니라 직무만족과 조직몰입 외에 좀 더 객관적 지표나 변수를 활용할 필요가 있다.

참고문헌

I. 국내문헌

- 김강식(2010). “조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향”, 「질서경제저널」, 13(1). pp.37.
- 김병섭·박광국·조경호(2003), 「조직의 이해와 관리」, 서울 : 대영문화사
- 김호섭 외(2002), 「조직 행태의 이해」, 서울 : 대영문화사
- 김호정(2004), “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”, 「한국행정학보」, 38(3). pp.49-67.
- 김호정(2002b), “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”, 「한국정책학회보」, 11(3). pp.219-238.
- 남궁근(2003), 「행정조사방법론」, 서울 : 법문사
- 도운섭(1999a), “행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구”, 「한국행정논집」, 11(2). pp.287-302.
- 도운섭(1999b), “지방정부조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 영남대학교
- 문대성·천영길(2001), “상업 스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직유효성 관계”, 「체육학회지」, 40(3).
- 문현집(2009). “조직문화가 조직의 유효성에 미치는 영향 : 정부출연연구기관을 중심으로”, 석사학위논문, 인하대학교. pp.10.
- 민경호(2005), 「조직행동론」, 서울 : 무역경영사
- 민승기·고종식(1994), “기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구”, 「인사관리연구」, 18: 65-90
- 박노운(1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”, 「경영학연구」, 26(2). pp.303-329.
- 박순애(2006), 「공무원의 직무동기와 조직행태: 직무몰입과 탈진에 미치는 영향요인을 중심으로」, 한국 행정 연구, 15(1) : pp.203-236
- 서인덕(1986), “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교.
- 양기용(2004), “성과와 경쟁중심의 지방정부개혁의 한계와 과제”,

- 「지방정부연구」, 8(2). pp.243-263.
- 유민봉·임도빈(2007), 「인사행정론」, 서울 : 박영사
- 이상철(2007), 「한국공기업의 이해」, 서울 : 대영문화사
- 이상철·권영주(2008), “경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석”, 「한국행정학보」, 42(3). pp.143-164.
- 이정주(2006), “지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 서울시립대학교.
- 이제윤(2011), “조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교.
- 이학중·박헌준(2008), 「조직행동론」, 서울 : 법문사
- 송지준(2012), 「SPSS·AMOS 통계분석방법」, 서울: 21세기사
- 신유근(2005), 「인간존중 경영론」, 서울 : 다산출판사
- 장태윤·박찬식(2001), “리더십 유형이 조직구조와 조직성에 미치는 영향에 관한 인적자원관리연구」, 3. pp.321-343.
- 정우일(2006), 「공공조직론 : 공·사조직의 비교」, 서울 : 박영사
- 조석준·임도빈(2010), 「한국 행정조직론」, 서울 : 법문사
- 주효진(2003), “조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구 : 업무특성별 기관분류를 중심으로”, 「행정논총」, 42(2).
- 주효진(2004), “조직구조·문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : SEM기법의 적용”, 박사학위논문, 영남대학교.
- 최성욱(2005). 「한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 중심으로」, 한국행정학보, 39(2), pp.41-62
- 허철행(2002), “신관리주의 지방정부혁신의 평가와 전망, 「한국정책학회보」, 11(3). pp.167-191.
- 황창연(2003a), “행정조직문화와 성과관리의 관계”, 「한국정책학회보」, 12(2). pp. 283-320.
- 황창연(2003b), “행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교”, 「한국행정학보」, 37(1). pp.37-58.

II. 국외문헌

- Agho, A. O. Mueller, C. W. & Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*. 46(8): 1007-1027.
- Alderfer, C. (1967). Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires. *Journal of Applied Psychology*. 51: 509-520.
- Alderfer, C. P.(1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York. Free Press.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the Concepts of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66:32.
- Bennis, W. G. (1962). *Toward a Truly Scientific Management : The Concept of Organization Health*. *General System Year Book*. 7:269-283.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop : Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *J-PART*. 4:685-711.
- Campbell, J. P.(1977). On The Nature of Organizational Effectiveness. in P. S. Goodman. J. M. Pennings & Associates(EDS.). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Chatman, Jennifer A. & Jehn, Karen A. (1994). Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?. *Academy of Management Journal*. 37(3): 522-553
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*, Reading. Mass: Addison-Wesley Publishing.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, N. Y.: John Wiley & Sons.
- Duncan, W. J. (1989). *Organization Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive*

- Concept. *Academy of Management Executive*. 3: 229–236.
- Friedlander, F., & Pickle, H.(1968). Components of Effectiveness in Small Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 13.
- Georgopoulos, B. S. & Tannenbaum, A. S. (1957). The Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*. 22: 534–540.
- Georgious, P.(1973). The Goal Paradigm and Notes Toward a Counter Paradigm. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 18.
- Gordon, Goerge G. (1985). The relationship of corporate culture to Industry Sector and Corporate Performance. In Kilman, Ralph H. et al.(eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, 103–125. San Francisco: Jossey-Bas Inc. Occupational Choice. New York: Columbia University Press.
- Hofstede, G. H. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park. Sage Publications. Inc.
- Hofstede(2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Narions*. Thousand Oaks, CA: Safe.
- Hoppock, R. 1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. in Dunnette. M. D.(ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- McCormick, E. J. & Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology*. 6th ed. Englewood Cliffs. New Jersey Prentice Hall Inc.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. 8th ed. New Jersey Prentice Hall Inc.
- Mott, P. E.(1972). *The Characteristics of Effective Organization* New York: Harper& Row.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The Measurement*

- of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. NY: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. 24(4): 570-581.
- Price, J. L. (1968). Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions. R. D. Irwin (Homewood, Ill).
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984). *Managing Organizational Transitions*. Homewood. IL: Dow Jones-Irwin.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*. 5: 122-140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 29: 363-377.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 20(4): 546-558.
- Tsui, Anne S., Egan, Terri D., & O'Reilly, Charles A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37(4): 549-579.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations : The Cultural Match. *Training and Development Journal* . 37: 29-36.
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. O. (1991). Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment. *Research in Organizational Change and Development*. 5: 59-81.

부 록

<부록 1-1> 설문지

조직문화 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.
본 설문지는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사논문 연구를 위한 것으로 공기업 구성원이 인식하는 조직문화 유형을 파악하고 조직효과성(직무만족, 조직몰입, 경영성과)에 미치는 영향을 분석함으로써 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 공기업의 바람직한 조직문화 형성과 조직효과성 향상을 위한 시사점을 알아보고자 하는데 목적이 있습니다.

귀하께서 응답해 주신 본 설문의 내용은 익명으로 통계 처리되며, 설문결과는 연구의 목적으로만 사용됨을 약속드립니다.

여러 가지 업무로 바쁘신 가운데 본 설문에 응해주셔서 대단히 감사드리며, 아무쪼록 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다.

2013년 1월

연구자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 김종환

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 엄석진

※ 부탁의 말씀

1. 각 질문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후, 맨 먼저 떠오르는 느낌이나 생각을 사실 그대로 기록해 주십시오.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하시는 내용을 응답하지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 그대로 기록해 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷한 내용이라 여겨지더라도 빠진 문항 없이 답변해 주시기 바랍니다.

※ 본 조사와 관련하여 문의할 점이 있으시면 연락바랍니다.

(연락처) H.P : 010-5387-5019, E-mail : jh1018@airport.co.kr

(연구자) 김종환

I. 다음은 조직문화에 관한 질문입니다. 잘 읽어보시고 귀하의 의견에 가장 가까운 곳에 (√ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	아주 그렇다 ⑤
1	우리 부서는 매우 인간적이며 마치 가장의 연장과 같다.					
2	우리 부서는 자신들이 갖고 있는 정보를 함께 공유하는 것 같다.					
3	직원들은 기꺼이 위험을 무릎쓰고 모험을 시도하려 한다.					
4	우리 부서는 내용보다 형식을 중시할 때가 많다.					
5	직원들은 업무처리를 위하여 절차에 많은 주의를 기울인다.					
6	직원들은 우리 부서를 위해 헌신하는 정신이 강하다.					
7	우리 부서는 결과와 서비스가 가장 강조된다.					
8	우리 부서는 새로운 아이디어와 새로운 발상을 중요시 한다.					
9	우리 부서는 능률이 중시된다.					
10	우리 부서는 규칙을 지키는 것이 가장 중요하다.					
11	우리 부서는 과정보다 결과를 중시한다.					
12	우리 부서는 직원들의 사기가 중시된다.					
13	우리 부서는 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장이 중요시된다.					
14	직원들은 목표달성에 많은 관심을 가진다.					
15	우리 부서는 안정성과 영속성(永續性)을 강조한다.					
16	우리 부서는 매우 역동적이며 기업가적인 분위기가 강하다.					

II. 다음은 귀하의 직무만족도를 조사하기 위한 것입니다. 잘 읽어보시고
 귀하의 의견에 가장 가까운 곳에 표기(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	아주 그렇다 ⑤
1	나는 내가 수행하는 업무에 대해 만족한다.					
2	나는 같이 일하는 직장 동료와의 관계에 대해 만족한다.					
3	나는 내가 받고 있는 보수의 정도에 대해 만족한다.					
4	나는 직장 내 승진기회에 대해 만족한다.					
5	나는 직장 상사에 대해 만족한다.					
6	모든 사항을 감안할 때 현재의 직무에 대해 만족한다.					

III. 다음은 귀하의 조직에 대한 몰입도를 조사하기 위한 것입니다. 잘 읽어보시고
 귀하의 의견에 가장 가까운 곳에 표기(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

설문항목		전혀 그렇지 않다 ①	그렇지 않다 ②	보통 이다 ③	그렇다 ④	아주 그렇다 ⑤
1	나는 친구들에게 우리 부서가 일하기에 매우 좋은 곳이라고 말한다.					
2	내가 우리 부서의 일원임을 남들에게 말하는 것이 자랑스럽다.					
3	우리 부서의 장래나 운명을 진심으로 걱정하고 있다.					
4	나에게 우리 부서는 내가 일할 수 있는 조직들 중 최선의 곳이다.					
5	나는 우리 부서발전을 위해 일반적 기대 수준 이상 많은 노력을 할 용의가 있다.					
6	내가 입사당시 고려했던 다른 조직 대신에 우리 조직을 선택한 것을 기쁘게 생각한다.					
4	우리 부서의 직무수행 방식은 나에게 아주 고무적이다.					
5	우리 부서의 발전을 위해서는 어떤 종류의 일이라도 할 수 있다.					
6	내가 추구하는 가치와 우리 부서의 가치가 매우 비슷하다고 생각한다.					

IV. 다음은 귀하의 기본적인 인적사항을 조사하기 위한 항목입니다.

해당사항에 표기(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 ?	① 남성	② 여성	
2. 귀하의 연령은 ?			
① 30세 이하	② 31-35세	③ 36-40세	
④ 41-45세	⑤ 46-50세	⑥ 51세 이상	
3. 귀하의 최종학력은 ?			
① 고졸이하	② 전문대졸	③ 대졸	
④ 대학원졸 이상			
4. 귀하의 직군은 ?			
① 관리직군(해당직렬 : 관리, 교수, 행정, 전산)			
② 시설직군(해당직렬 : 토목, 건축, 기계, 정비, 장비, 소방, 조경, 환경)			
③ 기술직군(해당직렬 : 전기, 통전, 화공)			
5. 귀하의 직급은 ?			
① 2급이상	② 3급	③ 4급	④ 5급이하
6. 귀하의 근속년수는 ?			
① 1년 미만	② 1년이상-5년미만		
③ 5년이상-10년미만	④ 10년이상-15년미만		
⑤ 15년이상-20년미만	⑥ 20년이상-25년미만		
⑦ 25년이상			
7. 현재 귀하의 근무지역은?			
① 서울지역본부	② 부산지역본부	③ 제주지역본부	
④ 청주지사	⑤ 무안지사	⑥ 양양지사	

바쁘신 와중에도 성심껏 답변해 주셔서 대단히 감사합니다.

Abstract

A Study on the correlation Between the types of Organizational Cultures and Organizational Effectiveness : Focusing on the Korea Airports Corporation

Kim Jong Hwan

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

Since the introduction of neoliberalism in the 1980s, the public sector is requested to employ a wide range of innovative management techniques, transform its structure to organizational structure similar to the private sector and adopt the systems of the public sector. Furthermore the public enterprises are also requested to comply with 'corporate attributes' for profit seeking as well as their inherent 'public attributes'.

Yet the effect of systems and the introduction of structures on the improvement of the organizational effectiveness varies widely depending on the types and characteristics of organizational

cultures. Furthermore as a wide range of sub-cultures exist in a group within one organization and their effect on organizational effectiveness varies, it is essential to vary the organizational management and the range and speed of the introduction of systems and policies according to the types of organizational cultures.

In this context, this study has examined the types of organizational cultures recognized by the members of the Korea Airports Corporation, one of the Korean representative public enterprises and furthermore the effect of the organizational cultures recognized by organizational members on job satisfaction and organizational commitment. To this end, this study has analyzed the existence of dominant organizational cultures in the Korea Airports Corporations and the existence of sub-cultures in individual local airports and furthermore the correlation between organizational cultures, individual characteristics and organizational effectiveness.

To verify the research problems, an empirical analysis was conducted and the findings can be summarized as follows.

First, the Korea Airports Corporation's organizational culture pursues a rational and statistical culture tempered with a hierarchical culture (3.590 points), focusing on a rational culture (3.689 points), which indicates that the members of the Korea Airports Corporation recognize the organizational culture of performance-centered private companies as the most important facet unlike ordinary administrative or public organizations as well as a hierarchical culture.

Second, the findings of an analysis of the differences in the recognition of organizational culture in accordance with the

types of local airports under the Korea Airports Corporation suggest the airports in black (3.7199 points) recognize a rational culture as more important facet than the airports in red (3.5061 points).

Third, the findings of an analysis of the effect of an organization culture on organizational effectiveness suggest that a rational culture and a developmental culture have a positive effect on job performance in the airports in black; a rational culture, a developmental culture and an hierarchical culture have a positive effect on organizational commitment in the airports in black, yet only a rational culture has a positive effect on organizational commitment in the airports in red.

The implications derived from the above findings are as follows.

First, as for the significance of an organization as a research subject, the Korea Airports Corporation has transferred the functions of the Gimpo International Airport to the Incheon International Airport in 2001 and have lost 70% of its profit in a moment. Yet it receives the highest evaluation from a wide range of organizations over the past years on the basis of its intensive internal management innovation and a wide range of efforts for the promotion of airport. In this context, it is meaningful to examine the organizational culture of the Korea Airports Corporation recognized as the best public enterprise in name and in reality and suggest ways of making improvements.

Second, the findings of an analysis of the organizational culture and effectiveness depending on the individual characteristics of the research subject suggest there exist the differences in the recognition of organizational cultures depending gender as well

as the differences in the recognition of organizational effectiveness depending on gender and occupational group, indicating there is a need of the development of organization cultures reflecting the differences in individual characteristics.

Third, as for the significance of research scope, this study has expanded the research scope of the previous studies-the members of the Korea Airports Corporation headquarters and Gimpo Airport- to the members of local airports. The findings suggest the performance-oriented culture which is the organizational culture of private organizations is considered important in local airports, indicating the general recognition of the members of the Korea Airports Corporation, one of the most representative market-oriented public enterprises, is differentiated from that of other administrative and public organizations.

Fourth is policy implications. The findings suggest the airports in black recognize a rational culture as a more important facet (3.7199 points) than the airports in red (3.4061 points), indicating the recognition of a rational culture varies in a comparison between sub-organizations even if a performance-centered rational culture is the mainstream culture in organizations, indicating there is a need to vary the speed and the range of introduction, considering the organizational culture recognized by the members of sub-organizations when introducing the new systems in the private sector such as evaluation systems and reward systems to public enterprises.

keywords : public enterprises, organizational culture, organizational effectiveness, job satisfaction, organizational commitment

Student Number : 2012-22759